afnor
ÉDITIONS



ISO 26000
RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE
Comprendre, déployer, évaluer







Comprendre, déployer, évaluer





Comprendre, déployer, évaluer

Environnement



Bonnes pratiques des affaires



Contribution au développement local

Gouvernance de l'organisation



Relations et conditions de travail



Protection du consommateur



Droits de l'Homme



Chez le même éditeur

ARMINES – *Dictionnaire du développement durable*

Valérie Baron – *Pratiquer le management de l'environnement*

René-François Bizec – *Gaz à effet de serre et changement climatique*

Sylvie Clarimont, Vincent Vlès – *Tourisme durable en montagne*

Collectif - *Dictionnaire de l'environnement*

Collectif - *Guide pratique du développement durable*

Corinne Coullet-Demaizière – *Au-delà de l'écologie – Développement durable*

Karen Delchet - *Développement durable – L'intégrer pour réussir*

Odile Faure-Rochet – *Analyse environnementale*

Olivier Frot – *Développement durable et marchés publics*

John Grant – *Le manifeste du marketing vert*

Laurent Grisel et Philippe Osset – *L'analyse du cycle de vie d'un produit ou d'un service*

Alain Jounot – *Développement durable et RSE* (collection 100 questions)

Michel Jonquières – *Management environnemental*

James Lamprecht – *ISO 14001 : commentaires et conseils pratiques*

ORSE – *Développement durable et entreprises*

Marie-Simone Poublon – *36 000 communes de France face au développement durable*

Marie-Simone Poublon et Willy Sébille-Magras – *L'agenda 21, outil de cohésion des territoires*

Ludovic Schneider – *Le développement durable territorial* (collection 100 questions)

Sandrine Segovia-Kueny – *Enjeux du changement climatique* (collection 100 questions)

Loetitia Vaute, Marie-Paule Grevêche – *Certification ISO 14001*

© AFNOR 2010

Couverture : création AFNOR Éditions – Crédit photo © 2010 Fotolia

ISBN 978-2-12-465278-5



Toute reproduction ou représentation intégrale ou partielle, par quelque procédé que ce soit, des pages publiées dans le présent ouvrage, faite sans l'autorisation de l'éditeur est illicite et constitue une contrefaçon. Seules sont autorisées, d'une part, les reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective et, d'autre part, les analyses et courtes citations justifiées par le caractère scientifique ou d'information de l'œuvre dans laquelle elles sont incorporées (loi du 1er juillet 1992, art. L 122-4 et L 122-5, et Code pénal, art. 425).

AFNOR – 11, rue Francis de Pressensé,
93571 La Plaine – Saint-Denis Cedex
Tél. : +33 (0)1 41 62 80 00 – www.afnor.org

Sommaire

Les auteurs

Mérylle AUBRUN est ingénieur action régionale à la délégation régionale Île-de-France d'AFNOR. Elle participe à la commission miroir en France de la norme internationale ISO 26000 ainsi qu'aux différents groupes de travail facilitant la mise en œuvre de ce référentiel. Après avoir accompagné des entreprises dans la mise en œuvre de la responsabilité sociétale selon le SD 21000, elle suit ces dernières au passage à l'ISO 26000, grâce à des plates-formes d'échange régionales mais également en dispensant des formations professionnelles sur le sujet.

Franck BERMOND est consultant formateur sénior au sein d'AFNOR Compétences, évaluateur AFAQ1000NR et AFAQ26000. Il participe à la commission miroir en France de la norme internationale ISO 26000 ainsi qu'au groupe de travail sur l'élaboration d'un document facilitant sa mise en œuvre. Depuis 2004, il accompagne des entreprises dans la mise en œuvre de la responsabilité sociétale selon le SD 21000, notamment en ayant réalisé une cinquantaine de diagnostics. Fort de cette expérience opérationnelle, il assure l'animation de Cercles d'entreprises, de conférences, de plateformes d'échanges et de formations professionnelles sur le sujet. Il veille aussi au déploiement du diagnostic relatif à l'ISO 26000 auprès de consultants et d'organisations.

Émilie BRUN est chef de projet ISO 26000 au sein d'AFNOR Normalisation. Elle a assuré le secrétariat de la commission AFNOR DDRS en charge de l'ISO 26000 depuis sa création en 2005. À ce titre, elle a également accompagné la mise en place des plateformes d'échanges régionales ainsi que des groupes de travail dédiés à l'élaboration de documents français pour accompagner la mise en œuvre de l'ISO 26000.

Elle a participé au groupe de travail international sur la négociation de l'ISO 26000, et assure le secrétariat d'un des groupes de rédaction dédié aux questions centrales de l'ISO 26000. Elle a également assuré le secrétariat du groupe de réflexion francophone et notamment œuvré aux traductions successives de l'ISO 26000.

Jean-Louis CORTOT est délégué régional adjoint d'AFNOR en Île-de-France et formateur AFNOR Compétences. Après une expérience d'ingénieur d'affaires international dans l'industrie frigorifique, de secrétaire de comités techniques ISO puis de direction d'établissement à Nancy, il pilote depuis 2004 l'accompagnement de PME vers le développement durable. Il anime la communauté virtuelle francophone Qualiléo et des groupes d'échanges sur l'ISO 26000. Ingénieur centralien, il est membre du réseau « Centrale Éthique » et du Conseil scientifique de l'Université Paris XIII.

Karen DELCHET-COCHET est docteur en sciences de l'environnement de l'École des Mines de Saint-Étienne, spécialiste des questions de RSE. Elle a travaillé pendant plusieurs années au sein du Groupe AFNOR où elle était en charge du développement de méthodologies de diagnostic (diagnostic SD21000) puis d'évaluation tierce partie (AFAQ1000NR puis AFAQ26000) sur les questions de RSE. Elle est actuellement enseignant-chercheur à l'ISC Paris, School of Management, en charge d'un MBA « Management opérationnel de la Performance durable » et responsable du Développement durable pour l'institution.

Olivier GRAFFIN est coordonnateur développement durable du Groupe AFNOR. Il a exercé pendant dix ans la fonction de consultant et formateur au sein d'AFNOR Compétences. Dans ce cadre, depuis 2003, il a réalisé de nombreuses missions d'accompagnement d'entreprises dans leur démarche de responsabilité sociétale et a notamment piloté les opérations collectives qui ont contribué au déploiement du guide SD21000 auprès de plus de 200 entreprises de toutes tailles. Également chef de produits formation/conseil en développement durable et responsabilité sociétale, il a participé à la conception de formations, de méthodes et d'outils opérationnels au service de la mise en œuvre de la RS. Il est membre de la commission miroir en France chargée de l'élaboration de la norme internationale ISO 26000 et est également évaluateur AFAQ1000NR/AFAQ26000.

Alain JOUNOT est responsable du département Innovation et développement d'AFNOR Certification, il a exercé, jusqu'en juin 2003, les fonctions, de responsable développement « environnement » et de chef de projet du groupe de travail « entreprises et développement durable » qui a élaboré le guide SD 21000 sur la prise en compte des enjeux du développement durable dans la stratégie et le management des entreprises. Il a participé en 2002 au Sommet de Johannesburg pendant lequel les travaux français sur le guide SD 21000 ont été présentés. Il a débuté sa carrière dans le domaine de la recherche fondamentale en physique des matériaux au Commissariat à l'énergie atomique. Il possède une grande expérience de la normalisation et des systèmes de management, et intervient à ce titre au mastère « Développement durable » à HEC.

Adrien PONROUCH est chef de projet au département Innovation et développement d'AFNOR Certification. Docteur de l'École nationale supérieure des Mines, il a conduit des recherches sur l'évaluation des démarches de développement durable des collectivités territoriales. En tant que responsable d'AFAQ 26000 chez AFNOR Certification, il a contribué au développement de cette approche et mené plusieurs évaluations dans des collectivités et des entreprises aux activités variées.

Introduction

Nous constatons quotidiennement que les modes de production et de consommation actuels ne sont pas compatibles avec l'objectif de préserver les ressources de la planète afin de permettre aux générations futures de répondre à leurs propres besoins, autrement dit qu'ils ne sont pas compatibles avec un développement durable.

Par ailleurs, la pression de la société civile se fait de plus en plus forte sur les organisations pour que ces dernières rendent compte de leurs activités et des conséquences de celles-ci sur la société et l'environnement.

En parallèle, de nombreux dirigeants ont bien compris l'intérêt pour la pérennité de leur organisation, la maîtrise des risques ou encore l'assurance de la rentabilité, de minimiser les conséquences négatives de leurs activités et d'en accroître les bénéfices d'un point de vue sociétal.

Aussi, de nombreuses pratiques se sont développées, allant des activités philanthropiques dédiées à certaines causes, à la prise en compte des impacts environnementaux ou sociaux, en passant par des analyses de risques.

La nécessité de faire converger ces actions vers les mêmes objectifs est devenue évidente.

C'est dans ce contexte que l'ISO a développé la norme ISO 26000 avec pour ambition de fournir à la responsabilité sociétale un cadre universel permettant cette convergence des actions de chacun vers un objectif collectif : le développement durable.

En réalisant une synthèse des visions existantes, l'ISO 26000 porte une même compréhension de la responsabilité sociétale au niveau mondial. Elle guide les organisations en structurant et systématisant l'appréhension de la responsabilité de chacun. Cette nouvelle norme fondamentale ne doit pas être vécue comme une révolution mais plutôt comme étant porteuse avant tout d'une logique de cohérence d'ensemble des actions. Elle traduit et formalise une sorte de bon sens collectif, en présentant les attentes de la société.

Les lignes directrices de l'ISO 26000 montrent la voie, il appartient ensuite à chaque organisation de trouver la sienne vers une responsabilité toujours plus assumée.

Avertissement

La rédaction de cet ouvrage est le fruit d'un travail collectif qui réunit des acteurs de plusieurs métiers (Normalisation, Formation/Conseil, Certification/Évaluation) du groupe AFNOR. Ce travail d'équipe pluridisciplinaire a pour but d'apporter au lecteur une vision de l'ISO 26000 sous tous ses angles (construction du référentiel, approche opérationnelle, évaluation d'une démarche, etc.). À cet égard, le présent ouvrage comporte trois parties de natures et différentes. Elles peuvent d'ailleurs être lues ou utilisées séparément car elles apportent au lecteur des informations de plusieurs types (historique, conceptuelle, opérationnelle, méthodologique).

La première partie a pour but d'expliquer le contenu de l'ISO 26000 et les éléments constitutifs qui ont été apportés au fur et à mesure de son processus d'élaboration. Il est fondamental pour le lecteur de bien comprendre les étapes de sa construction et d'identifier les éléments de débat qui ont été discutés au plan international. C'est ce qui permet de mieux appréhender les orientations prises en fin de parcours et que l'on retrouve dans le texte définitif de la norme.

La deuxième partie propose un éclairage méthodologique sur les étapes de la mise en œuvre de l'ISO 26000. Elle présente également des exemples d'outils opérationnels pouvant être utilisés dans une organisation. En outre, cette partie propose toute une série de fiches-outils, qui décrivent les sept questions centrales et les domaines d'action du chapitre 6 de la norme. Cette deuxième partie a donc une vocation très opérationnelle.

La troisième partie propose une sorte de retour d'expérience d'un mode de reconnaissance à laquelle tient particulièrement le groupe AFNOR : l'« Évaluation ». Cette partie guide également le lecteur dans les choix qu'il peut faire car elle dévoile les éléments de la méthodologie proposée pour évaluer la performance des démarches.

L'ensemble de ces trois parties propose donc une approche complète et cohérente de l'ISO 26000 et de l'utilisation qu'une organisation peut en faire pour initier, déployer, approfondir et améliorer sa démarche de responsabilité sociétale. Cet ouvrage sera amené à évoluer au fur et à mesure des retours d'expérience du déploiement de l'ISO 26000 à travers le monde. Le groupe AFNOR ne manquera pas de suivre et de participer activement et avec grand intérêt à ce déploiement dans les mois et les années qui viennent.

Partie I

Historique et contexte

Quelle définition donner à la responsabilité sociétale ?
La responsabilité sociétale concerne-t-elle tout type de structures ?
Quels sont les sujets abordés par la responsabilité sociétale ?
Quel lien y a-t-il entre le développement durable et la responsabilité sociétale ?

1

Pourquoi une norme sur la responsabilité sociétale ?

L'idée de développer une norme internationale sur la responsabilité sociétale est venue du constat de la multiplicité des visions de la responsabilité des entreprises ou des organisations. Certains comprenaient la responsabilité sociétale (ou sociale) comme la dimension exclusivement sociale. D'autres associaient la responsabilité sociétale au développement durable et bien souvent à sa seule dimension environnementale. Ou encore, certains grands industriels comprenaient leur responsabilité sociétale comme le devoir de financer des projets d'aide au développement, de la philanthropie ou mécénat, sans autre questionnement sur leur propre activité.

On situe communément l'émergence du concept de responsabilité sociétale dans la période des années 1880-1920, au cours de la seconde révolution industrielle. Tirant parti du progrès scientifique, de nouvelles sources d'énergie et de nouveaux moyens de communication et de transport, celle-ci s'est caractérisée par la rationalisation des processus productifs, la division du travail et la mise en œuvre de nouvelles méthodes d'organisation, la naissance des trusts et des sociétés d'investissement, l'amélioration du niveau de vie des populations. Pour autant, on a pu noter les crises socio-économiques récurrentes, la montée en

pression des forces syndicales, la transformation des rapports de classe avec des combats sociaux parfois vifs, la prolifération des doctrines utopistes prônant un idéal de justice et de bonheur, et les remises en cause sur fond politico-religieux du rôle de l'État et du capitalisme anglo-saxon.

C'est à partir des années 1950 avec la publication des travaux de Howard R. Bowen[1], que de nombreux chercheurs, principalement nord-américains, se sont attachés à modéliser le concept de responsabilité sociétale, en en multipliant les définitions et les approches parfois controversées : éthique des affaires, responsabilité sociale des affaires, sensibilité sociale de l'entreprise, principe de la responsabilité publique, performance sociétale de l'entreprise, théorie des parties prenantes, rectitude sociale de l'entreprise, développement durable, Triple Bottom Line[2], citoyenneté d'entreprise…[3]

Par ailleurs, depuis le milieu des années 1990, de nombreuses initiatives ont vu le jour pour proposer une harmonisation, une référence commune en matière de responsabilité sociétale.

Il s'agit par exemple du Pacte mondial des Nations unies, lancé en 1999 au Forum économique mondial de Davos, par l'ancien Secrétaire général, Kofi Annan. Il invite les entreprises à adopter, soutenir et appliquer dans leur sphère d'influence dix principes relatifs aux droits de l'homme, aux normes du travail, à l'environnement et à la lutte contre la corruption. Au 31 mars 2010, le Pacte mondial comptait 8 130 adhérents dans le monde dans plus de 120 pays, dont 5 911 entreprises. En France, on dénombre à cette date environ 650 adhérents dont 580 entreprises.[4]

On peut citer également le GRI (*Global Reporting Initiative*) qui s'est donné pour mission de fournir aux organisations de toute taille, en tout lieu et pour tout secteur, un cadre fiable et crédible pour leur reporting développement durable. Ses lignes directrices précisent les principes définissant le contenu du rapport et garantissant la qualité des informations diffusées. Elles incluent également les éléments d'information requis tels que les indicateurs de performance déclinés suivant les différents volets du développement durable.[5]

---

1. "Toward Social Economy "(1948) et "Social Responsibilities of the Businessman" (1953).
2. Cette expression exprime les trois « P » sur lesquels repose le développement durable (People, Planet, Profit).
3. D'après Jean-Pascal Gond et Jacques Igalens, *La responsabilité sociale de l'entreprise*, Collection « Que sais-je » PUF 2008.
4. Source http://www.pactemondial.org.
5. La version 3.0 des lignes directrices en français est disponible sur www.globalreporting.org.

En dépit de ces initiatives, les consommateurs, au sein du Comité pour la politique en matière de consommation de l'ISO[6], le COPOLCO, ont dressé le constat de l'absence d'harmonisation entre les pratiques de reporting. Cette hétérogénéité de situations ne permettait pas aux consommateurs ou autres observateurs du comportement des entreprises, d'être en mesure d'apprécier le caractère bien fondé et légitime des actions et déclarations de ces dernières.

Cette prise de conscience a conduit les consommateurs à exprimer, auprès de l'ISO, le besoin de définir un cadre commun permettant une première harmonisation des pratiques en matière de responsabilité sociétale.

1.1 L'origine de l'ISO 26000

C'est le COPOLCO, fort de sa mission visant à intégrer l'opinion des consommateurs à la fois dans des projets de normalisation en cours et dans des propositions de nouveaux travaux dans des domaines pouvant les intéresser, qui, le premier, a saisi l'ISO d'une demande de mise en chantier d'une norme internationale sur la responsabilité sociétale, en 2001.

Les consommateurs entendaient, à travers cette norme, permettre de différencier les bonnes pratiques des entreprises en matière de responsabilité sociétale.

Face à cette demande, l'ISO a souhaité recueillir l'avis et les recommandations d'un collectif de parties concernées, à savoir les consommateurs, les industriels, les représentants de gouvernement, les ONG, les syndicats de salariés. L'ISO a également veillé à rassembler des représentants des pays développés et de pays en développement, issus des différentes régions du monde.

C'est ainsi qu'un groupe consultatif, créé en 2003, s'est réuni à plusieurs reprises afin de déterminer si une norme internationale était non seulement souhaitable mais également faisable et, dans l'affirmative, à quelles conditions.

Les conclusions de ce groupe ont été présentées aux instances dirigeantes de l'ISO lors d'une conférence sur la responsabilité sociétale organisée en juin 2004 à Stockholm. Cette rencontre a réuni 355 participants de 66 pays, dont 33 pays en développement, représentant les principaux groupes de parties prenantes : instituts nationaux de normalisation, milieux d'affaires, gouvernements, consommateurs, représentants du monde du travail, organisations internationales et non gouvernementales. Elle a fourni une plate-forme pour ces

6. Organisation internationale de normalisation www.iso.org.

différents participants, qui ont pu échanger leurs vues sur la question de savoir si l'ISO devrait se lancer dans des travaux dans le domaine de la responsabilité sociale (RS) des entreprises et sous quelle forme.

En se fondant sur les points de vue convergents et positifs exprimés lors de la conférence, l'ISO a conclu qu'une étude de faisabilité supplémentaire n'était pas nécessaire et que des travaux dans ce domaine devraient être « entrepris immédiatement », à condition qu'un ensemble de recommandations fondamentales soit respecté.

Se félicitant de cette décision, le Secrétaire général de l'ISO, Alan John Bryden, précisa en ces termes la perspective ouverte par ce nouveau champ de normalisation :

> « La décision de l'ISO est fondée sur une analyse approfondie des tendances et des initiatives dans le domaine de la responsabilité sociale et sur l'engagement actif de tous les groupes de parties prenantes intéressés. Le consensus dégagé sur la mise en route de travaux au sein de l'ISO illustre l'élargissement de nos travaux et reconnaît le fait qu'aujourd'hui l'ISO ne fournit pas seulement une collection toujours croissante de normes techniques, mais peut aussi apporter, dans l'économie mondiale, des solutions et des orientations sur des questions d'ordre social et environnemental. Cette nouvelle entreprise est à l'évidence d'un intérêt considérable pour des partenaires comme les consommateurs, les ONG, le monde du travail et les autorités de réglementation, dont la participation et les apports sont indispensables et précieux pour l'ISO. »[7]

1.2 Le choix de l'ISO pour élaborer cette norme

L'ISO est une association internationale de droit privé, rassemblant, en juin 2010, les instituts de normalisation de 163 pays, selon le principe d'un membre par pays, dont le Secrétariat central est situé à Genève. Cette institution a pour vocation d'élaborer des normes internationales, c'est-à-dire des documents de référence apportant des solutions à des problèmes récurrents, élaborées par consensus. Elle est le plus grand producteur et éditeur mondial de normes internationales.

L'ISO est une organisation non gouvernementale qui rassemble à la fois des membres faisant partie de la structure gouvernementale de leur pays et des

7. Communiqué de l'ISO du 29 juin 2004.

membres mandatés par des partenariats d'associations industrielles au niveau national. Elle est ainsi à la croisée du public et du privé, en position d'établir un consensus sur des documents de référence et des solutions répondant aux exigences du monde économique et aux besoins plus généraux de la société.

Les normes sont par nature des documents d'application volontaire. Elles sont élaborées suivant une succession d'étapes de rédaction par des experts et de consultation auprès de parties prenantes plus larges y compris jusqu'à la conduite d'enquête publique dans certains pays (c'est le cas en France).

La participation au développement d'une norme internationale ISO est très ouverte et permet à différents types d'acteurs d'être parties prenantes à la rédaction : aussi bien les industriels, les utilisateurs-consommateurs, les autorités publiques, les associations, syndicats…

C'est la combinaison entre l'ouverture et la transparence du processus et le caractère volontaire de la norme ISO, qui faisait de cette organisation l'instance la plus appropriée pour développer une norme sur la responsabilité sociétale. Pour la même raison, en 2004, la plupart des organismes de normalisation des grands pays du monde avaient publié dans leurs collections nationales une norme ou un document normatif sur le développement durable et/ou la responsabilité sociétale (par exemple, en France, le guide AFNOR SD 21000 a été publié en mai 2003).

L'ISO a pu également bénéficier de l'image positive acquise par le développement de référentiels déjà bien connus et par son ancrage sur tous les continents. C'est ainsi que l'ancien Secrétaire général des Nations unies, Kofi Annan, a pu déclarer à l'occasion du lancement de l'ISO 26000 :

> « L'Organisation internationale de normalisation (ISO) apporte une contribution exceptionnelle dans une vaste gamme de domaines d'importance vitale – la santé, la sûreté, la sécurité, l'environnement, les transports et l'informatique. Les normes de l'ISO sont cruciales pour le développement durable, tout comme elles sont une source essentielle de connaissances technologiques, en particulier pour les pays en développement et les pays en transition. La valeur de ces normes est inestimable dans l'aide apportée aux pays pour développer leurs économies et renforcer leurs capacités de façon à assurer leur compétitivité sur les marchés mondiaux. Les producteurs et les consommateurs, partout dans le monde, tirent bénéfice de vos activités. »[8]

8. Message adressé à la 27e Assemblée Générale de l'ISO, en septembre 2004, à Genève.

Pour autant, ce choix d'élaborer une norme internationale ISO, volontaire, s'est également fait par défaut. En effet, c'est l'absence d'organisation mondiale du développement durable ou d'une organisation équivalente qui a rendu l'ISO la plus légitime pour rassembler les parties prenantes et fournir une définition partagée de la responsabilité sociétale.

Les organisations existantes étaient en effet soit limitées à un type d'acteurs (gouvernements pour les Nations unies par exemple), soit au champ des questions abordées : c'est le cas de l'OIT[9] qui rassemble et développe les normes internationales du travail suite à des négociations tripartites associant représentants du gouvernement, des entreprises et des travailleurs.

1.3 L'écriture de la norme : l'organisation de l'ISO

En prenant en juin 2004 la décision de lancer des travaux sur la responsabilité sociétale, l'ISO a reconnu que cette thématique portait « sur des sujets et une problématique qualitativement différents de ceux qu'elle a traditionnellement traités ». Étant donné que l'élaboration d'une norme dans ce domaine devait réunir dans le système ISO des partenaires d'un type nouveau et plus diversifié, l'ISO a dès l'abord précisé que ces travaux devraient être menés d'une manière innovante, tout en insistant sur le fait qu'il fallait conserver la cohérence avec ses principes fondamentaux de fonctionnement, y compris en ce qui concerne l'ouverture et la transparence dans les modes de travail.

S'agissant d'un nouveau champ de normalisation, impliquant de nouveaux acteurs, l'ISO a ainsi mis en œuvre un dispositif de gouvernance exceptionnel et aménagé certaines règles de fonctionnement.

Dans un premier temps, l'ISO a constitué un groupe d'étude chargé de proposer le mandat et les modes de fonctionnement du groupe de travail. Les instituts nationaux de normalisation du monde entier, membres de l'ISO, ont été priés de soumettre, avant le 15 août 2004, leurs candidatures à la présidence et au secrétariat du groupe de travail, ces fonctions devant être assurées en jumelage entre pays développés et pays en développement. Les membres de l'ISO ont été invités à nommer des experts du groupe de travail désignés représentant toutes les catégories de parties prenantes. Les organisations internationales concernées et de grandes organisations régionales fortement implantées ont pu également nommer des experts.

9. Organisation internationale du travail / International Labour Organization www.ilo.org

Six catégories d'acteurs concernés ont été identifiées afin de permettre aux moins familiers d'entre eux d'être effectivement associés aux débats : il s'agit des représentants des catégories Industrie, Gouvernement, Consommateur, ONG, Travailleurs et « autres ».

Ensuite, les institutions et initiatives existantes ont été identifiées et pour les plus officielles d'entre elles, ont fait l'objet d'accords de coopération avec l'ISO afin de disposer d'un droit de regard sur le contenu de la future norme. Cela a été le cas notamment avec l'OIT qui dispose d'un quasi droit de veto sur la norme. Le Pacte mondial des Nations unies a également signé un accord de coopération ainsi que l'OCDE. Par ailleurs, une quarantaine d'organisations internationales a pu être associée aux débats sur l'ISO 26000.

L'ISO a également renforcé sa politique visant à faciliter et renforcer la participation des pays en développement. En effet, au-delà des dispositions générales prises par l'ISO en la matière, cette volonté d'impliquer ces pays en ce qui concerne le développement de l'ISO 26000, s'est traduite à trois niveaux :

– Le premier niveau est celui de l'attribution des responsabilités pour la rédaction de la norme. Qu'il s'agisse des instances officielles ou de la composition des groupes de rédaction, un partage et un équilibre entre pays développés et pays en développement ont été systématiquement recherchés. Ainsi, le groupe en charge de la rédaction de la norme a été présidé par le Brésil, appuyé par un vice-président suédois.
– Le deuxième niveau est celui de la sensibilisation et du « recrutement » : l'ISO et ses partenaires ont organisé plusieurs dizaines d'ateliers de sensibilisation dans les pays en développement partout dans le monde. Ces ateliers visaient à informer de l'existence de cette initiative et à expliquer comment les pays en développement pouvaient participer et faire entendre leurs voix dans ce projet.
– Enfin le troisième niveau a été celui de la mise en place de cinq groupes linguistiques permettant ainsi aux acteurs peu à l'aise avec l'anglais de participer aux échanges en français, en espagnol, en arabe, en russe et en allemand.

Lors de sa 8e réunion plénière, qui a eu lieu en mai 2010 à Copenhague, le Groupe de travail de l'ISO sur la responsabilité sociétale (ISO/GT RS) constitué de multiples parties prenantes comprenait des experts et des observateurs de 99 pays membres de l'ISO et de 42 organisations du secteur privé et public. Plus de 500 experts auront participé aux travaux internationaux, sans compter la participation locale d'experts dans les commissions nationales « miroirs » de chaque pays.

1.4 Le mandat pour l'élaboration de l'ISO 26000

En décidant en juin 2004 d'élaborer une norme contenant des lignes directrices de responsabilité sociétale, l'ISO a souligné que son intention était de valoriser, et non pas de remplacer, les accords internationaux intergouvernementaux existants ayant trait à la responsabilité sociale, comme la Déclaration universelle des droits de l'homme des Nations unies et ceux adoptés par l'Organisation internationale du travail (OIT), ainsi que d'autres conventions des Nations unies. En outre, elle a reconnu la nécessité d'élaborer un accord avec l'OIT sur la coopération entre les deux organisations dans le domaine de la responsabilité sociale.

À ce stade, il a été expressément indiqué par le Conseil de l'ISO que l'objectif était de produire « un document d'orientation rédigé dans un langage simple, compréhensible et utilisable par des non-spécialistes », et qui ne devrait pas servir à des fins de certification.

En l'occurrence : pas d'exigence, pas de système de management, pas de certification sur la base de la norme, mais des lignes directrices opérationnelles pour permettre la mise en œuvre de la responsabilité sociétale de toutes les organisations.

Selon la proposition initiale approuvée pour le lancement de l'ISO 26000, la norme devrait :

- Assister les organisations dans l'appréhension de leur responsabilité sociétale tout en respectant les différences culturelle, sociétale, environnementale et légale et les différentes conditions de développement économique.
- Fournir des lignes directrices opérationnelles pour mettre en pratique la responsabilité sociétale, identifier et échanger avec les parties prenantes et améliorer la crédibilité des rapports et des demandes faites au sujet de la responsabilité sociétale.
- Souligner les résultats de performance et les améliorations.
- Accroître la confiance et la satisfaction des clients et autres parties prenantes envers les organisations.
- Être cohérente et ne pas entrer en conflit avec les documents existants, les traités internationaux, les conventions et les normes ISO existantes.
- Ne pas conduire à réduire les prérogatives des gouvernements pour traiter de la responsabilité sociale des organisations.
- Promouvoir une terminologie commune dans le domaine de la responsabilité sociétale.
- Sensibiliser à la responsabilité sociétale.

1.5 Les enjeux pour la France dans la rédaction de l'ISO 26000

AFNOR, chargée d'une mission d'intérêt général de coordination du système français de normalisation[10], est le membre français de l'ISO. Dès 2000, AFNOR et ses partenaires ont initié des réflexions sur le besoin de normaliser la responsabilité sociétale. Ces réflexions ont permis de publier un premier document normatif français en 2003 : le *SD 21000 : Développement durable – Responsabilité sociétale – Guide pour la prise en compte des enjeux du développement durable dans la stratégie et le management de l'entreprise.*

Ainsi, la France était déjà en « ordre de marche » pour se prononcer sur l'opportunité de promouvoir ou non le lancement de l'ISO 26000. Elle a immédiatement ouvert une commission de normalisation « Développement durable-Responsabilité sociétale » au sein de laquelle, dès le début des travaux sur l'ISO 26000, les principaux éléments d'une vision partagée de la responsabilité sociétale ont été définis comme suit :

- La responsabilité sociétale repose sur la prise en compte des impacts environnementaux, sociaux et économiques d'une activité.
- La responsabilité sociétale est une démarche volontaire, consistant à assumer des responsabilités dépassant les obligations légales.
- La responsabilité sociétale des organisations dépend de nombreux facteurs liés au contexte propre à chaque organisation. Aucun niveau d'exigence commun ne peut donc être défini pour tout type d'organisation. Une certification commune pour tout type d'organisation, quels que soient sa taille, le pays dans lequel elle opère, son activité… n'a donc pas de sens.
- La responsabilité sociétale des organisations est leur contribution aux objectifs de développement durable.
- La vision française de la responsabilité sociétale a été précisée comme n'étant pas une approche morale de la responsabilité sociétale. Elle ne s'accorde pas de la logique d'exclusion. Elle s'inscrit dans une perspective de performance et de progrès et dans une réalité économique de court, moyen et long termes.
- Le dialogue avec les parties prenantes est une composante de la responsabilité sociétale des organisations mais n'est pas suffisant pour assurer la responsabilité sociétale des organisations. Une approche basée sur les

10. Décret de juin 2009 relatif au statut de la normalisation en France.

« enjeux de développement durable » ou les thématiques de responsabilité doit nécessairement compléter ou précéder le dialogue avec les parties prenantes. En effet, certains enjeux de développement durable ne sont pas portés par des parties prenantes mais il convient que les organisations les prennent en compte.

– La responsabilité sociétale doit contribuer à la promotion et au respect des textes internationaux existants en matière de droit de l'homme, de conditions de travail et d'environnement.

La France a été très active dans les négociations pour la rédaction de l'ISO 26000, et a pu peser dans les débats. Chaque élément identifié dans la vision française de la responsabilité sociétale se retrouve conforté dans l'ISO 26000.

1.6 Un nouveau mode d'élaboration

Pour l'ISO, l'élaboration de l'ISO 26000 a représenté à la fois un véritable défi et un terrain d'expérimentation. Il s'agissait en effet à la fois de prouver la capacité de l'ISO à élaborer des normes dans le domaine social et à élaborer des normes avec des parties prenantes peu habituées à la normalisation.

Il s'agissait également d'un véritable laboratoire d'essais du nouveau mode de gouvernance mis en place et testé, affiné tout au long du processus d'écriture de l'ISO 26000. En effet, la recherche d'équilibre entre les différents intérêts en présence s'est faite de plus en plus précise, organisée et systématique.

La composition de chaque groupe de travail visait à assurer l'équilibre entre les différentes parties prenantes, entre les pays développés et en développement, entre les hommes et les femmes. Le multilinguisme a été également pris en compte dans cet équilibre afin de lutter contre la prédominance d'une culture anglo-saxonne qui ne peut à elle seule traduire la diversité culturelle du monde.

Cette démarche de l'ISO, visant à rechercher la participation directe et effective des différents intérêts concernés, a rencontré des difficultés et trouvé ses limites. En effet, les membres de l'ISO ont pour mission d'assurer la consultation et la représentation des intérêts des parties prenantes nationales dans le processus d'élaboration des normes. Cette consultation se traduit le plus souvent par la mise en place de commissions de normalisation ou comités miroir. Les échanges au sein de ces commissions permettent d'identifier les points de convergence et de divergence entre les parties prenantes nationales, d'affiner les arguments, de décrypter les prises de position des acteurs internationaux.

Force a été de constater dans le cadre du processus d'élaboration de l'ISO 26000, et c'est un facteur de risque, la difficulté réelle de porter la voix d'un comité miroir ou de parties prenantes nationales qui ne seraient pas en capacité (financière, linguistique, disponibilité) de participer directement aux négociations internationales.

L'équilibre entre la participation des parties prenantes et celle des pays est un sujet sur lequel il faut encore expérimenter les pistes, de même pour l'équilibre avec les organisations internationales qui ont pesé dans l'élaboration de l'ISO 26000.

On note également qu'une des principales limites de la négociation conduite pour la rédaction de l'ISO 26000 réside dans la légitimité et la compétence des participants face aux sujets traités. En effet, dans les dernières négociations, de plus en plus politiques et pointues, on a pu constater les limites des compétences et des mandats des participants pour traiter et résoudre les questions abordées.

C'est par exemple ce qui a conduit certains représentants à maintenir une opposition forte de principe sur des évolutions rédactionnelles du texte (par exemple, ce fut le cas pour le représentant du gouvernement des États-Unis à propos du principe de précaution).

Il conviendra donc de tirer les leçons de cette expérimentation, mais d'ores et déjà, la réussite globale du projet et l'esprit nouveau insufflé par le « laboratoire ISO 26000 » permettra à l'avenir d'engager d'autres travaux transversaux avec cette nouvelle approche, ce qui constituera un atout supplémentaire pour l'ISO afin de proposer de nouvelles solutions de référence à grande échelle.

1.7 En quoi l'ISO 26000 représente-t-elle un nouveau type de norme ?

Ce qui qualifie une norme internationale, c'est son processus d'élaboration : ouvert, transparent et basé sur le principe du consensus. Ce processus s'appuie sur le système international de normalisation ISO rassemblant les organisations de normalisation de 163 pays. Chaque membre plein détient une voix.

À ce titre, il n'y a donc pas différents types de normes en termes de statut, mais plutôt en termes de contenus et de manière d'aborder les sujets. En effet, on identifie souvent :

– des normes fondamentales : vocabulaire, symboles, statistiques, métrologie ;

– des normes de spécifications : caractéristiques et performances d'un produit, service, procédé ;
– des normes de méthodes d'essais : méthodes d'essais, analyses, mesures ;
– des normes d'organisation : gouvernance, modélisation des fonctions de l'entreprise, systèmes de management, logistique, maintenance…

L'ISO 26000 a été qualifiée par Olivier Peyrat, directeur général du groupe AFNOR, de « norme d'écosystème » dans le sens où elle permet d'appréhender l'organisation dans ses relations avec ses parties prenantes, avec son territoire, avec la société dans son ensemble.

Enfin, la confusion étant encore très courante, moins de 5 % des normes impliquent la mise en place d'une certification. Dans ce cas, il s'agit d'une attestation de conformité par un tiers à des exigences. Les normes décrivant des exigences peuvent donc faire l'objet d'une certification, dans le cadre de démarches de progrès volontaires des organisations ou si le marché demande des signes de confiance. Les normes ne comportant pas d'exigences, comme l'ISO 26000, ne donnent pas lieu à la mise en place d'une certification.

2

Les clés de lecture de l'ISO 26000

2.1 L'architecture de la norme

L'architecture de la norme ISO 26000 reflète les négociations et les compromis atteints au cours des 5 années d'écriture de la norme par plus de 400 experts. Le mécanisme très participatif qui a été suivi par le groupe de travail a conduit à confier la plume à environ une centaine de personnes différentes.

Il en résulte un texte très riche, assez long et comportant parfois quelques répétitions mais dont la cohérence d'ensemble a été soigneusement assurée.

L'architecture même du texte a été définie lors de la seconde réunion du groupe de travail, en septembre 2005 à Bangkok.

Elle a fait suite à un travail préparatoire par trois groupes de travail sur :

– l'identification, le dialogue et la communication avec les parties prenantes,

– les questions centrales de responsabilité, les définitions, principes, interface entre l'organisation et la société,
– la mise en œuvre opérationnelle.

Ces trois groupes ont travaillé pendant cinq mois sur des propositions sur la façon dont ces questions et thèmes devraient être pris en compte dans la norme et se traduire dans sa structure même.

C'est ainsi que **le premier groupe**, traitant des questions d'identification et de dialogue avec les parties prenantes, préconisait :

– de définir un principe de dialogue avec les parties prenantes,
– d'inclure des éléments relatifs aux relations entre les parties prenantes, l'organisation et la société,
– de consacrer un chapitre à l'identification et au dialogue avec les parties prenantes,
– et enfin de traiter également l'identification et le dialogue avec les parties prenantes dans la partie relative à la mise en œuvre opérationnelle.

Ces propositions avaient pour objectif de traduire le caractère central du dialogue avec les parties prenantes qui devait apparaître dans la structure de la norme et figurer parmi les principes fondamentaux de la responsabilité sociétale.

Le deuxième groupe préconisait de :

– traiter des éléments de contexte et les évolutions et tendances de la responsabilité dans un chapitre introductif,
– définir des principes de responsabilité,
– préciser le contexte dans lequel l'organisation opère,
– et enfin consacrer un chapitre à la description des questions centrales de responsabilité sociétale.

Le troisième groupe – sur la mise en œuvre opérationnelle – devait relever le challenge de proposer la façon de fournir des recommandations pour rendre opérationnelle la responsabilité sociétale de tout type d'organisation :

– ne pas viser un type d'organisation particulière mais s'assurer d'être applicable à tous les types d'organisations telles que : entreprises, associations, collectivités locales…, en veillant à apporter une valeur ajoutée au regard des instruments existants ;
– ne pas décrire un système de management ou l'intégration de systèmes de management ;

– veiller à être compatible et complémentaire avec les outils existants.

En termes de proposition de structure ou de chapitre, ce groupe suggérait de traiter :

– les principes de responsabilité sociétale applicable à tous, permettant de définir les orientation, attitude, esprit devant être suivis pour mettre en œuvre la responsabilité sociétale. Étaient listés par exemple : les principes d'intégrité, de développement durable, leadership, ouverture vers les parties prenantes ;

– les éléments de base qui permettent à chaque organisation de mettre en œuvre sa responsabilité tels que : code de conduite, dialogue avec les parties prenantes, communication, formation… Ces éléments devant eux-mêmes être appuyés sur des processus et centrés sur les questions centrales identifiées par le groupe précédent ;

– les éléments spécifiques pour chaque type d'organisation particulière : association, entreprise, fédération, collectivité locale… En effet, il apparaissait alors à ce groupe que le choix de décrire des recommandations applicables à tout type d'organisation conduirait nécessairement à une rédaction abstraite et ne répondrait pas à l'objectif de fournir des recommandations opérationnelles ;

– les activités ayant les impacts plus importants en matière de responsabilité sociétale : l'environnement, le social et l'économie ;

– des recommandations sur les principales catégories de parties prenantes ;

– et enfin des études de cas.

Les débats et négociations sur la base de ces propositions ont conduit le groupe de travail à confirmer :

– la volonté de rédiger une norme unique, applicable à tout type d'organisation, sans chapitre dédié à un type spécifique d'organisation,

– l'importance et la place centrale de l'identification des parties prenantes. Cette place centrale s'est traduite non pas par l'existence d'un chapitre dédié mais en intégrant cette dimension dans chacune des étapes, et des chapitres de la future ISO 26000.

En dépit de la décision de rédiger un texte applicable à tout type d'organisation, un encadré a été développé pour traiter le cas particulier des petites et moyennes organisations. Cet encadré reconnaît notamment que les petites structures interviennent souvent dans un cadre informel et disposent de ressources très

limitées qui peuvent utilement être mutualisées pour faciliter l'identification des parties prenantes et leurs intérêts ou l'identification des impacts les plus critiques pour un secteur donné.

Un chapitre a été dédié aux questions centrales de responsabilité sociétale. Ce chapitre constitue le cœur de la norme tant par son importance que par son ampleur. Il était fondamental pour les représentants français que la future norme sur la responsabilité sociétale comporte des éléments de contenu, traduisant une approche substantive et non pas uniquement un mécanisme de mise en œuvre de la responsabilité sociétale. À ce titre, la reconnaissance d'un chapitre dédié, qui a été rédigé sous la présidence de Pierre Mazeau ; responsable du réseau RSE d'EDF, a été déterminant pour la défense de la vision française de la responsabilité sociétale.

La structure adoptée en septembre 2005 pour la rédaction de la norme a été presque intégralement conservée jusqu'à la version finale.

Un chapitre supplémentaire a été ajouté : le chapitre 5 qui décrit les pratiques de responsabilité sociétale. Les éléments de ce chapitre étaient initialement couverts dans le chapitre relatif à la mise en œuvre mais il a été considéré que la description de ces deux pratiques fondamentales de responsabilité sociétale méritait d'être abordée plus tôt dans la lecture de la norme.

Tableau 2.1 La structure de la norme

Avant-propos
Introduction
Domaine d'application
Termes, définition et abréviations
Appréhender la responsabilité sociétale
Principes de responsabilité sociétale
Identifier la responsabilité sociétale et dialoguer avec les parties prenantes
Lignes directrices relatives aux questions centrales de responsabilité sociétale
Lignes directrices relatives à l'intégration de la responsabilité sociétale dans l'ensemble de l'organisation
Annexe A (informative) Exemples d'initiatives volontaires et d'outils en matière de responsabilité sociétale
Annexe B (informative) Abréviations
Bibliographie
Index
Figures

Une fois l'architecture établie, la rédaction de la norme a ensuite été confiée à trois groupes de rédaction (rassemblant jusqu'à 250 experts) qui ont été en charge de la rédaction :

– des chapitres introduction, domaine d'application, définition, contexte et principe pour le premier groupe,
– du chapitre consacré à la description des questions centrales pour le deuxième groupe, dirigé par Pierre Mazeau (EDF),
– du chapitre consacré à la mise en œuvre pour le troisième.

La structure adoptée a été suivie.

Le chapitre relatif aux principes a fait apparaître, dans des versions de travail intermédiaires, différentes catégories de principes : des principes substantifs, des principes de processus ou de gouvernance. Mais la version finale présente un chapitre décrivant les principes généraux de responsabilité sociétale.

Le chapitre consacré à la mise en œuvre a évolué dans sa formulation. Il présente finalement la façon dont la responsabilité sociétale peut être intégrée dans les organisations et non plus mise en œuvre. Ce terme d'intégration traduit effectivement l'évolution de comportement que la responsabilité sociétale appelle à tous les niveaux de l'organisation, qui ne peut en aucun cas se traduire par un système supplémentaire qui se « plaquerait » sur une organisation existante.

2.2 Aperçu global de la norme

Afin de donner un premier aperçu global de la norme, un schéma présentant l'articulation des différents chapitres est présenté en introduction (*Figure 2.1*).

Ce schéma permet de prendre connaissance en un coup d'œil du contenu de l'ISO 26000.

Mais avant d'entrer dans le corps de la norme, le chapitre introductif fournit, d'une part, des éléments sur le processus suivi pour élaborer l'ISO 26000, l'importante mobilisation (99 pays, 42 organisations, plus de 400 experts) et, d'autre part, des éléments sur l'intérêt pour une organisation d'initier une démarche de responsabilité sociétale.

On retrouve également dans l'encadré du chapitre 6 une description de bénéfices potentiels pour les organisations responsables telles qu'une meilleure réputation, une maîtrise des risques juridiques, de conflits sociaux…, une attractivité plus grande pour les recrutements et une meilleure motivation des équipes en place…

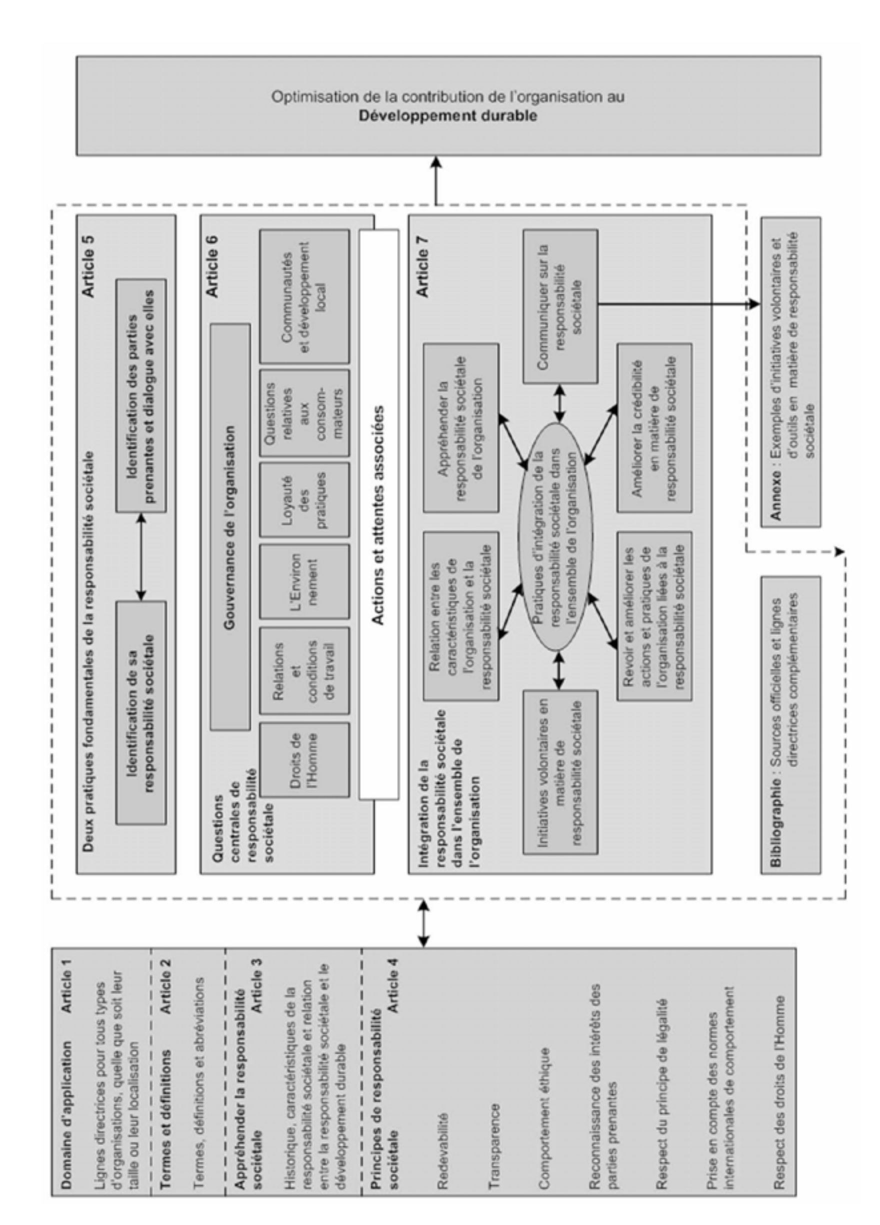


Figure 2.1 Panorama de l'ISO 26000

Source : FDIS ISO 26000, figure 1

Ces éléments, essentiels pour convaincre des dirigeants de s'inscrire dans une démarche de responsabilité sociétale, n'ont pas été immédiatement reconnus. En effet, ils impliquaient une reconnaissance du fait que la responsabilité sociétale s'inscrivait dans un « business case » classique, avec une logique de retour sur investissement. Or, certains défendaient une approche de la responsabilité sociétale motivée par des considérations morales voire religieuses et non pas économiques. Finalement, quelles que soient les motivations pour initier une démarche de responsabilité sociétale, l'intérêt pour l'organisation doit rester central pour que la démarche s'inscrive dans le long terme et cela devait donc apparaître dès l'introduction de la norme.

2.3 Définition de la responsabilité sociétale

La définition de la responsabilité sociétale a donné lieu à de nombreux débats. En effet, des visions très différentes de la responsabilité sociétale se sont exprimées au sein du groupe de travail. Un compromis a été atteint avec la définition suivante qui permet d'accorder les différentes visions exprimées :

> La responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement se traduisant par un comportement transparent et éthique qui :
>
> – contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société ;
>
> – prend en compte les attentes des parties prenantes ;
>
> – respecte les lois en vigueur et est en accord avec les normes internationales de comportement ; et qui
>
> – est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations.
>
> NOTE 1 Les activités comprennent des produits, des services et des processus.
>
> NOTE 2 Les relations correspondent aux activités de l'organisation au sein de sa sphère d'influence.

Cette définition réalise une synthèse des différentes conceptions de la responsabilité sociétale défendues dans la négociation ISO 26000 : on y retrouve en effet à la fois la vision éthique défendue par les Américains, l'approche orientée vers les parties prenantes défendues par les Britanniques, le nécessaire respect de la loi cher aux Européens, la contribution au développement durable et le respect des normes internationales de comportement vigoureusement défendus par les Français.

Le terme « responsabilité » a longtemps fait débat mais s'est avéré le mieux adapté : il s'agit effectivement d'assumer de manière volontaire et proactive les impacts de ces activités et décisions sur la collectivité.

Ce lien avec les impacts est fondamental. C'est l'existence de l'impact qui déclenche la responsabilité. Il ne peut y avoir de responsabilité sociétale si les décisions et activités de l'organisation n'ont pas d'impact, de conséquence sur la société ou l'environnement. Lors des négociations, cette vision n'a pas été immédiatement évidente et certains, notamment des représentants d'ONG, ont défendu une approche dans laquelle l'organisation devait assumer les « questions de société » quel que soit le lien de causalité entre ces décisions et activités et les questions à prendre en charge. Cette prise en charge par l'organisation des questions d'intérêt général, quels que soient l'activité et les impacts de celle-ci, visait à ce que les organisations privées assument les « défaillances » potentielles de prise en charge par les autorités publiques des questions d'intérêt général.

Le consensus a donc été établi sur cette définition où la responsabilité est déclenchée par les impacts (positifs ou négatifs) des activités ou décisions de l'organisation sur la société et l'environnement. La responsabilité sociétale des organisations doit permettre de contribuer au développement durable. L'objectif d'atteindre un développement durable étant un objectif politique collectif, la responsabilité d'atteindre le développement durable n'est pas celle des organisations privées mais des pouvoirs publics.

La définition de l'Union européenne positionnait la responsabilité sociale[1] comme une démarche volontaire qui permettait d'assumer des responsabilités au-delà des exigences légales :

> « La responsabilité sociale des entreprises (RSE) est un concept qui désigne l'intégration volontaire, par les entreprises, de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes. Les entreprises ont un comportement socialement responsable lorsqu'elles vont au-delà des exigences légales minimales et des obligations imposées par les conventions collectives pour répondre à des besoins sociétaux. La RSE permet aux entreprises, quelle que soit leur taille, de contribuer à concilier les ambitions économiques, sociales et environnementales en coopération avec leurs partenaires. »
>
> [Définition du *Livre vert de 2001 de l'Union européenne*]

1. Au niveau de l'Union européenne, la locution RSE pour responsabilité sociale des entreprises est utilisée. Il s'agit du même concept que la responsabilité sociétale de l'ISO 26000 : la traduction a évolué ainsi que le champ d'application élargi à d'autres organisations que des entreprises.

La définition de la responsabilité sociétale de l'ISO 26000 s'inscrit dans la poursuite de la dynamique de celle de l'Union européenne, en y apportant des compléments, notamment au regard des normes internationales de comportement et du périmètre de responsabilité étendu à travers la sphère d'influence.

2.4 Les principes de responsabilité sociétale

Une fois la définition de la responsabilité sociétale posée, l'ISO 26000 présente les principes généraux de responsabilité. Ces principes sont :

- la redevabilité (*accountability*),
- la transparence,
- le comportement éthique,
- la reconnaissance des intérêts des parties prenantes,
- le principe de respect de la loi,
- la prise en compte des normes internationales de comportement,
- le respect des droits de l'Homme.

Ces différents principes doivent être suivis par les organisations et guider l'évolution de leurs comportements. Ils se traduisent notamment à travers les valeurs de l'organisation et sa gouvernance.

L'un des principes fondamentaux de la responsabilité sociétale est celui de la « **redevabilité** ». Il s'agit d'un nouveau concept propre à la responsabilité sociétale.

Ce terme recouvre plusieurs réalités : il s'agit à la fois d'assumer ses décisions et activités et leurs impacts, et d'en rendre compte. C'est le fait de répondre de ces décisions, de ses activités et des impacts associés.

La traduction du terme anglais « *accountability* » a évolué et traduit bien la difficulté de rendre ce double sens. La première traduction était « obligation de rendre compte ». L'obligation étant plus forte que la notion d'*accountability,* on a ensuite traduit par « responsabilité de rendre compte ». Mais cette traduction ne rendait pas le fait d'assumer, de répondre de ces actes. C'est ainsi que le terme « redevabilité » a été retenu.

La redevabilité contribue à la transparence. La transparence ne doit pas être totale et doit être encadrée. Il ne s'agit pas de dévoiler des secrets industriels ni

une stratégie d'entreprise, mais plutôt d'assurer un accès possible à l'information des personnes concernées par une décision.

2.5 Les deux pratiques de responsabilité sociétale

Après la présentation des principes de responsabilité sociétale, l'ISO 26000 présente les deux pratiques centrales pour appréhender la responsabilité sociétale. Il s'agit d'une part d'identifier sa responsabilité sociétale et d'autre part d'identifier les parties prenantes et de dialoguer avec elles.

Ces deux pratiques visent à guider les organisations pour déterminer les domaines d'action pertinents sur lesquels agir pour assumer leur responsabilité à partir :

- des impacts des activités et décisions en considérant :
  - la chaîne de valeur et le cycle de vie des produits,
  - de manière systématique et globale les 7 questions centrales,
  - la contribution au développement durable,
  - les impacts indirects au sein d'un périmètre étendu de sa responsabilité : la sphère d'influence ;
- des attentes des parties prenantes :
  - en identifiant ses parties prenantes,
  - en dialoguant avec ses parties prenantes.

Afin de guider les organisations dans l'identification de leurs impacts et des actions à mettre en œuvre pour les assumer, l'ISO 26000 s'appuie sur le concept de « **sphère d'influence** ». À travers ce concept, il s'agit de fournir une base dynamique pour appréhender le périmètre de responsabilité des organisations.

La définition de sphère d'influence donnée par l'ISO 26000 est la suivante :

> Série ou étendue de relations politiques, économiques ou d'autre nature sur lesquelles une organisation a la capacité d'affecter les décisions ou activités d'individus ou d'organisation.
>
> Note1 : la capacité d'influence n'implique pas en elle-même une responsabilité d'exercer cette influence

Ce concept porte une approche dynamique du périmètre de responsabilité qui peut être étendu à des impacts non directement contrôlés par l'organisation

mais sur lequel elle exerce une influence. Il s'agit par exemple d'apporter une réponse aux pratiques d'externalisation de la responsabilité sociétale à travers le recours à une cascade de sous-traitants, ou encore aux pratiques de participation croisée visant à exonérer les sociétés mères des impacts des activités de leur filiale.

La deuxième pratique fondamentale présentée dans le chapitre 5 est l'identification et le dialogue avec les parties prenantes.

L'ISO 26000 définit les **parties prenantes** comme « individu ou groupe ayant un intérêt dans les activités ou décisions d'une organisation ». La définition retenue est extrêmement large.

Le critère qui déclenche la qualité de partie prenante est le fait de porter un intérêt. Un intérêt étant le fait d'être affecté par une décision quelconque ou par l'activité de l'organisation. En effet, l'ISO 26000 précise que la relation entre l'organisation et ses parties prenantes dépend des impacts que les décisions et activités de l'organisation peuvent avoir sur des individus. Cet intérêt pouvant être porté par des parties prenantes internes ou externes à l'organisation.

Le terme anglais est *stakeholder*, littéralement porteur (*holder)*, d'enjeu (*stake)*. La traduction par partie prenante a été retenue afin notamment de distinguer « partie intéressée » qui correspond à « *interested party* ». Le terme « partie prenante » est porteur d'une implication de cette partie vis-à-vis de l'organisation et réciproquement. Le terme « partie intéressée » dénote une relation plus passive.

Plusieurs pistes de définition de catégories de parties prenantes ont été proposées : primaires, secondaires, internes et externes, contractuelles et non-contractuelles, silencieuses, etc. Cela n'a pas pu être retenu dans l'ISO 26000 car aucun consensus n'a pu être trouvé sur les définitions de ces différentes catégories. Chacun craignant de voir affaiblir sa légitimité s'il n'entrait pas dans le premier cercle de partie prenante ou encore de voir diluer son influence si ce premier cercle était élargi.

L'identification des parties prenantes de l'organisation vise à discerner les intérêts portés par ces parties prenantes pour évaluer leur prise en compte par l'organisation en s'appuyant sur un dialogue avec ces parties prenantes. L'objectif étant pour l'organisation de disposer du point de vue de ses parties prenantes afin de prendre des décisions en étant éclairée sur les éventuelles conséquences de ces décisions sur les parties prenantes.

L'ISO présente le schéma suivant pour illustrer les relations entre l'organisation, ses parties prenantes et la société.

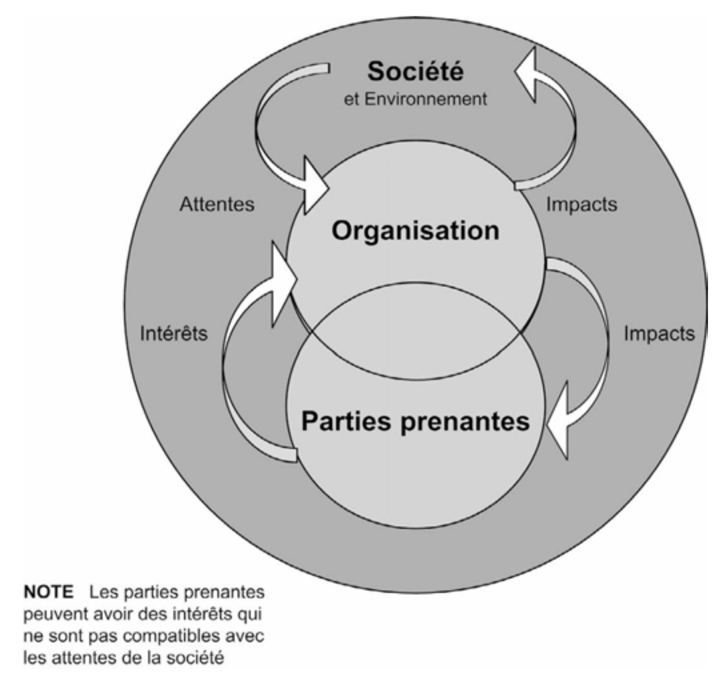


Figure 2.1 Relations entre une organisation, ses parties prenantes et la société

Source : FDIS ISO 26000, figure 2

2.6 Les questions centrales de la responsabilité sociétale

Ce chapitre, qui constitue le cœur de la norme, décrit les thèmes de responsabilité qui doivent être pris en compte par les organisations et sur lesquels les organisations doivent rendre compte.

Il s'agit de :

– Gouvernance de l'organisation ;

– Droits de l'Homme ;

– Relations et conditions de travail ;

– Environnement ;

– Loyauté des pratiques ;
– Questions relatives aux consommateurs ; et
– Communautés et développement local.

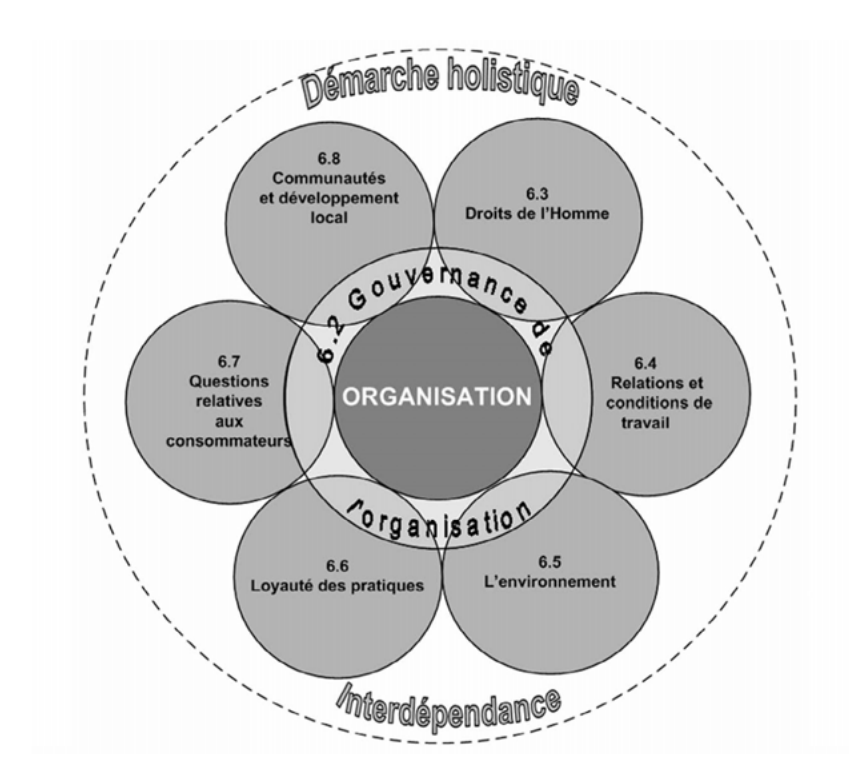


Figure 2.2 Les sept questions centrales

Source : FDIS ISO 26000, figure 3

Ces questions de responsabilité sociétale doivent être appréhendées dans une logique globale, holistique, d'interdépendance. Il s'agit en effet de ne pas prendre en compte les impacts environnementaux en ignorant les impacts sociaux, mais au contraire en envisageant les conséquences sur l'ensemble des questions centrales.

Les aspects économiques, de même que ceux relatifs à la santé, à la sécurité et à la chaîne de valeur sont traités dans les différentes questions centrales lorsque cela est pertinent.

Il a en effet été considéré que ces aspects étaient avant tout transverses et qu'il n'y aurait que peu de valeur ajoutée de l'ISO 26000 d'en faire une question de responsabilité à part.

Bien que toutes les questions centrales soient liées et complémentaires, la nature de la gouvernance de l'organisation est quelque peu différente des autres questions centrales. Une gouvernance effective de l'organisation permet à cette dernière de prendre des mesures concernant les autres questions centrales et domaines d'action, et de traduire de manière opérationnelle les principes de responsabilité, dans la structure de l'organisation, ses valeurs et engagements, ses procédures et son management.

Chaque question centrale fait l'objet :

- d'une description générale vis-à-vis de l'organisation et vis-à-vis de la responsabilité sociétale ;
- d'une présentation des principes spécifiques à la question centrale ;
- d'un éventail de domaines d'action de responsabilité sociétale.

C'est ainsi que le principe de précaution n'a pas été identifié comme un principe général mais comme applicable aux questions environnementales et aux questions relatives aux consommateurs.

Chaque domaine d'action fait ensuite l'objet d'une présentation générale et d'une présentation des actions possibles pour l'organisation et des attentes de la société vis-à-vis de ce domaine d'action.

L'objectif est de fournir des repères aux organisations sur les questions et la façon de les traiter.

La partie II de cet ouvrage présente de manière détaillée les questions centrales et les domaines d'action de l'ISO 26000.

Le tableau 2.2 dresse la liste des domaines d'action.

2.7 L'intégration de la responsabilité sociétale dans l'organisation

Ce dernier chapitre de la norme fournit des repères aux organisations sur la façon d'intégrer la responsabilité sociétale dans l'organisation, les comportements.

Tableau 2.2 Questions centrales et domaines d'action

Questions centrales et domaines d'action	**Traités au paragraphe**
Question centrale 1 : Gouvernance de l'organisation	**6.2**
Question centrale 2 : Droits de l'Homme	**6.3**
Domaine d'action 1 : Devoir de vigilance	6.3.3
Domaine d'action 2 : Situations présentant un risque pour les droits de l'Homme	6.3.4
Domaine d'action 3 : Prévention de la complicité	6.3.5
Domaine d'action 4 : Remédier aux atteintes aux droits de l'Homme	6.3.6
Domaine d'action 5 : Discrimination et groupes vulnérables	6.3.7
Domaine d'action 6 : Droits civils et politiques	6.3.8
Domaine d'action 7 : Droits économiques, sociaux et culturels	6.3.9
Domaine d'action 8 : Principes fondamentaux et droits au travail	6.3.10
Question centrale 3 : Relations et conditions de travail	**6.4**
Domaine d'action 1 : Emploi et relations employeur/employé	6.4.3
Domaine d'action 2 : Conditions de travail et protection sociale	6.4.4
Domaine d'action 3 : Dialogue social	6.4.5
Domaine d'action 4 : Santé et sécurité au travail	6.4.6
Domaine d'action 5 : Développement du capital humain	6.4.7

Tableau 2.2 Questions centrales et domaines d'action (suite)

Questions centrales et domaines d'action	Traités au paragraphe
Question centrale 4 : L'environnement	**6.5**
Domaine d'action 1 : Prévention de la pollution	6.5.3
Domaine d'action 2 : Utilisation durable des ressources	6.5.4
Domaine d'action 3 : Atténuation des changements climatiques et adaptation	6.5.5
Domaine d'action 4 : Protection de l'environnement, biodiversité et réhabilitation des habitats naturels	6.5.6
Question centrale 5 : Loyauté des pratiques	**6.6**
Domaine d'action 1 : Lutte contre la corruption	6.6.3
Domaine d'action 2 : Engagement politique responsable	6.6.4
Domaine d'action 3 : Concurrence loyale	6.6.5
Domaine d'action 4 : Promotion de la responsabilité sociétale dans la chaîne de valeur	6.6.6
Domaine d'action 5 : Respect des droits de propriété	6.6.7
Question centrale 6 : Questions relatives aux consommateurs	**6.7**
Domaine d'action 1 : Pratiques loyales en matière de commercialisation, d'informations et de contrats	6.7.3
Domaine d'action 2 : Protection de la santé et de la sécurité des consommateurs	6.7.4
Domaine d'action 3 : Consommation durable	6.7.5
Domaine d'action 4 : Service après-vente, assistance et résolution des réclamations et litiges pour les consommateurs	6.7.6

Tableau 2.2 Questions centrales et domaines d'action (fin)

Questions centrales et domaines d'action	Traités au paragraphe
Domaine d'action 5 : Protection des données et de la vie privée des consommateurs	6.7.7
Domaine d'action 6 : Accès aux services essentiels	6.7.8
Domaine d'action 7 : Éducation et sensibilisation	6.7.9
Question centrale 7 : Communautés et développement local	**6.8**
Domaine d'action 1 : Implication auprès des communautés	6.8.3
Domaine d'action 2 : Éducation et culture	6.8.4
Domaine d'action 3 : Création d'emplois et développement des compétences	6.8.5
Domaine d'action 4 : Développement des technologies et accès à la technologie	6.8.6
Domaine d'action 5 : Création de richesses et de revenus	6.8.7
Domaine d'action 6 : La santé	6.8.8
Domaine d'action 7 : Investissement dans la société	6.8.9

Il s'agit d'une invitation à repenser les valeurs, la stratégie, le fonctionnement y compris les comportements du quotidien de l'organisation. La figure 2.3 présente l'approche globale développée dans ce chapitre.

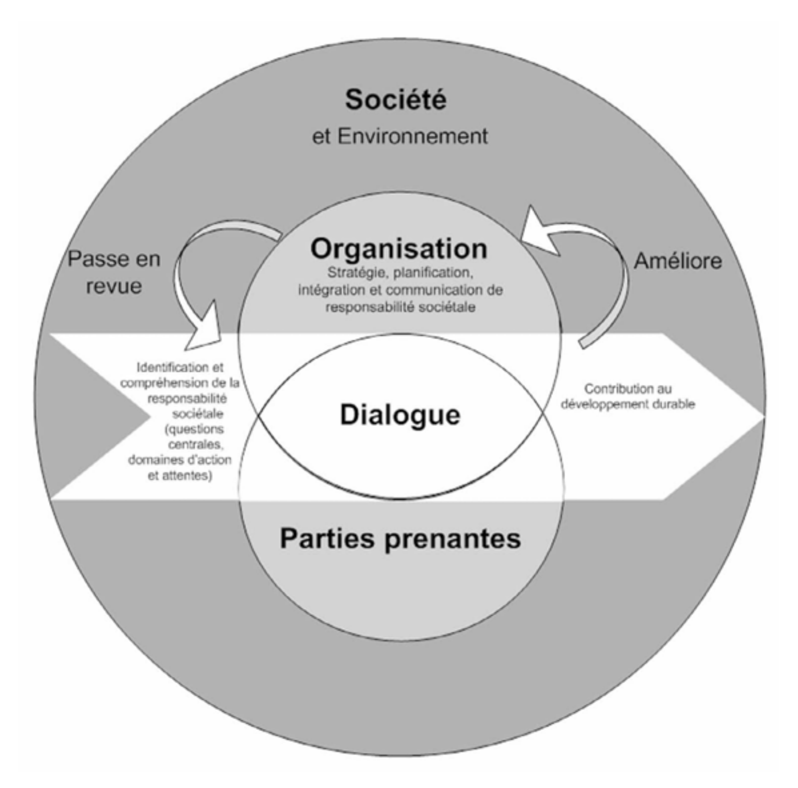


Figure 2.3 L'intégration de la responsabilité sociétale dans l'ensemble de l'organisation

Source : FDIS ISO 26000, figure 4

Cette approche pour l'intégration de la responsabilité sociétale dans les organisations peut se traduire par trois grandes étapes que sont :

- un état de lieux conduisant à l'identification des priorités ;
- le déploiement ;
- le « rendre compte ».

Ces trois étapes doivent s'appuyer sur un dialogue avec les parties prenantes afin d'apporter les garanties de pertinence et d'efficacité de la démarche et en assurer la crédibilité et la confiance attendue.

La première étape consiste à réaliser un état des lieux de la situation de l'organisation appuyé sur :

- la détermination du périmètre de la démarche et les contours de la responsabilité sociétale de l'organisation (§7.2), y compris sa sphère d'influence (§7.3) ;
- l'identification des attentes des parties prenantes de l'organisation (§5) ;
- la détermination de la pertinence et l'importance des domaines d'action (§7.3).

À partir des questions centrales et domaines d'action (§6) :

- des attentes des parties prenantes ;
- de la réglementation.

Cet état des lieux vise à permettre à l'organisation d'identifier les points critiques sur lesquels l'organisation doit s'engager à agir.

Il s'agit de la phase de construction de la démarche qui permet de définir les engagements à prendre pour assumer les impacts de ses activités et décisions.

La deuxième étape présente les recommandations pour déployer les priorités d'action et les engagements pris. On retrouve des éléments classiques de management, qui visent avant tout à accompagner l'organisation dans le changement vers un comportement plus responsable. Ce changement étant appelé à tous les niveaux de l'organisation de la stratégie, en passant par le management et les équipes opérationnelles. Pour ce faire, l'ISO 26000 recommande de

- Définir les grandes orientations.
- Revisiter ses valeurs, à l'aide des principes de la RS.
- Établir sa politique.
- Décliner les orientations en objectifs et plans d'actions : Intégration.
- Mettre en œuvre les plans d'actions, y compris exercer l'influence.
- Actualiser les processus et procédures.
- Sensibiliser et développer les compétences en interne.
- Sensibiliser à la RS.
- Former aux nouvelles compétences nécessaires (techniques, managériales) :
  - amélioration continue,
  - surveillance-indicateur,
  - performance RS.

La troisième étape vise à répondre aux principes de redevabilité et de transparence.

Il s'agit en effet non pas seulement de communiquer mais de rendre compte auprès des différentes parties prenantes afin d'établir une base de dialogue, en respectant les principes d'une bonne communication : exacte, accessible, actualisée, complète et non trompeuse.

Cette communication doit être dirigée aussi bien vers les parties prenantes internes qu'externes et rendre compte des impacts des décisions et activités de l'organisation, des attentes des parties prenantes, des engagements pris et du périmètre de responsabilité appréhendé, des résultats atteints.

2.8 Bibliographie et annexe de l'ISO 26000

Enfin, la norme ISO 26000 présente dans sa bibliographie tous les textes de référence sur lesquels les rédacteurs se sont appuyés pour rédiger la norme, identifier les questions centrales, les domaines d'action et les attentes associées.

La bibliographie présente ainsi plus d'une centaine de références des textes officiels, ayant fait l'objet d'accords intergouvernementaux ou d'endossement par des institutions internationales reconnues comme l'OIT, l'ONU, etc.

En complément, l'annexe A présente un inventaire d'initiatives de responsabilité sociétale, document, charte d'engagement, méthodologie ou encore réseau d'action. Cette annexe vise à fournir aux lecteurs des repères sur les outils existants pouvant lui apporter une aide opérationnelle dans la mise en œuvre d'une démarche de responsabilité.

L'annexe présente dans un premier temps les initiatives intersectorielles puis, dans un second temps, les initiatives sectorielles en suivant un ordre décroissant à partir des initiatives les plus officielles et les plus collectives.

Cette annexe a suscité beaucoup de craintes et d'oppositions en raison de la présence de certaines initiatives certifiables. Aussi, une déclaration très claire de non-endossement des initiatives mentionnées apparaît-elle en introduction de cet inventaire.

3

Construction du consensus

3.1 Les attentes des différentes parties prenantes

3.1.1 Les représentants des consommateurs

L'initiative de développer une norme internationale sur la responsabilité sociétale revient aux représentants des consommateurs qui souhaitaient apporter un cadre de compréhension commune et de comparabilité des rapports de développement durable. Les consommateurs souhaitaient développer une norme d'exigence permettant de vérifier les démarches et engagements des entreprises et fournir ainsi des repères aux entreprises et aux consommateurs sur la réalité et le bien-fondé des démarches de responsabilité. Sur le contenu de la norme, leurs principales attentes visaient la reconnaissance de l'importance du dialogue avec les parties prenantes et la protection et l'éducation du consommateur.

3.1.2 Les organisations non gouvernementales (ONG)

Aux côtés des consommateurs, les organisations non gouvernementales souhaitaient également définir des repères pour les entreprises et permettre

au grand public de différencier les entreprises responsables. Les représentants d'ONG portaient également un enjeu fort : faire reconnaître officiellement leur légitimité à participer à l'écriture de la future norme d'une part et être associés aux démarches de responsabilité des entreprises d'autre part. Sur le fond, les ONG, lorsqu'elles étaient porteuses d'une cause particulière (comme la protection des enfants, le bien-être des animaux ou la lutte contre la corruption) ont milité pour l'intégration de « leur cause » dans le texte. De manière plus générale, les ONG ont défendu l'importance de la contribution des organisations au développement de la société et des communautés locales, en soutenant la réalisation des objectifs du millénaire (lutte contre la pauvreté et la faim dans le monde, accès à la santé, etc.).

3.1.3 Les représentants des travailleurs

Ils ont d'abord eu une certaine frilosité face à l'initiative de l'ISO de développer une norme internationale dans le domaine social, aux côtés des normes officielles existantes, négociées dans un cadre tripartite au sein de l'Organisation internationale du travail (OIT). La signature d'un protocole d'accord entre l'ISO et l'OIT a permis de surmonter ces premières réticences. Cette collaboration avec l'OIT a permis que l'ISO 26000 soit un outil supplémentaire, pour les organisations (et non les États comme cela est le cas pour les conventions de l'OIT) de promouvoir et favoriser l'application effective des conventions de l'OIT.

Les droits fondamentaux au travail sont énoncés à nouveau en tant que droits de l'Homme et un chapitre est consacré aux relations et conditions de travail. L'importance du dialogue social est largement reconnue.

3.1.4 Les représentants des gouvernements

Pour ces derniers, les principales attentes vis-à-vis de la norme visaient à promouvoir le respect et l'application effective des textes officiels existants. Il s'agissait également de faire reconnaître les principaux textes déjà négociés au niveau intergouvernemental. Cet objectif a été atteint par la reconnaissance des normes internationales de comportement devant être respectées, dans la mesure du possible, y compris en cas de conflit avec le droit national. Au cours des négociations est également apparu le souhait de faire reconnaître l'importance de la reconnaissance des processus de négociation existant au niveau local, tels que les Agenda21 locaux. Ceci a été reconnu dans le chapitre consacré aux communautés et au développement local qui décrit les relations et

responsabilités de l'organisation vis-à-vis des communautés et plus largement d'un territoire.

3.1.5 Les représentants de l'industrie

S'ils rejoignaient le besoin de développer un cadre international de référence pour définir une compréhension partagée de la responsabilité sociétale, ils souhaitaient également que ce cadre international présente la flexibilité nécessaire à la prise en compte des spécificités de chaque contexte. C'est d'ailleurs notamment sur la base de cette demande que la norme présente des lignes directrices et non des exigences, ne pouvant donner lieu à une vérification de conformité.

D'autre part, les représentants d'entreprises ont défendu que les entreprises n'étaient pas les seules organisations à devoir assumer leur responsabilité vis-à-vis de la société mais que la responsabilité sociétale était l'affaire de tous et s'appliquait à tous : entreprises, associations, collectivités territoriales… C'est ainsi que l'ISO 26000 ne s'applique pas aux seules entreprises mais à l'ensemble des organisations.

3.1.6 Les représentants des services de support

Enfin, la sixième catégorie d'acteurs impliquée dans la rédaction de l'ISO 26000, à savoir les représentants des services de support, de la recherche ou d'autres activités n'entrant pas l'une des autres catégories, n'a pas eu de demande particulière en raison de l'absence de communauté d'intérêts au sein de cette catégorie. Elle a en revanche souvent joué un rôle de facilitateur dans la construction du consensus. En effet, les chercheurs ont été forces de proposition de nouveaux concepts ou approches permettant d'aboutir à un accord mutuel. Les consultants étaient quant à eux des fervents défenseurs de l'avancée de la norme et de sa rédaction.

3.2 Les différentes approches de la RS

Une première vision portée majoritairement par des industriels américains visait à faire reconnaître les actions de philanthropie comme relevant de la responsabilité sociétale.

Cette vision a rencontré un certain écho auprès des représentants de certaines ONG d'aide au développement qui soulignaient que les activités philanthropiques

pouvaient avoir un effet considérable sur l'amélioration des conditions de vie de populations pauvres et que le mécénat était bien souvent la seule source de financement de nombreux projets de développement.

Face à cette approche, les représentants français notamment souhaitaient, non pas écarter la philanthropie ou le mécénat, mais le considérer comme un plus, qui ne remplace pas la prise en charge de la responsabilité des organisations sur leurs activités propres. Il s'agissait de ne pas laisser la possibilité à une organisation peu scrupuleuse de « s'acheter une responsabilité » par la seule action de mécénat. Cette vision a été celle finalement retenue dans l'ISO 26000.

Une seconde approche, portée par les Britanniques et plus généralement par les Anglo-saxons était très centrée sur le dialogue avec les parties prenantes. La responsabilité sociétale s'appréhendait par le nécessaire dialogue avec les différentes parties prenantes concernées.

Cette vision était partagée par les représentants des ONG et des consommateurs. Quant aux syndicats de travailleurs, ils n'y étaient pas opposés mais souhaitaient voir reconnus différents types de parties prenantes.

Les Français ont souhaité apporter un pendant à cette approche uniquement centrée sur les parties prenantes en s'appuyant également sur les thèmes et les questions d'importance devant être envisagées par les organisations, y compris en l'absence de parties prenantes pour les défendre. Concrètement, il s'agissait de garantir que des sujets tels que la préservation de la biodiversité, la prise en compte des besoins des générations futures… étaient pris en compte dans toutes les situations, même lorsqu'aucune partie prenante n'avait exprimé ces attentes.

En effet, l'expérimentation du Guide AFNOR SD 21000 auprès de centaines de PME en France a démontré que l'approche par les parties prenantes est nécessaire mais non suffisante pour garantir la prise en compte des enjeux de développement durable. Les différentes questions d'importance n'ont en effet pas toujours un représentant, ou les représentants n'ont pas forcément exprimé leurs attentes.[1]

Selon la formule d'un représentant de la Confédération internationale des syndicats : « Nous ne devons pas attendre qu'il y ait un syndicat des enfants travailleurs pour lutter contre le travail des enfants ».

---

1. Voir Thèse de Karen Delchet, 8 mars 2006 : « La prise en compte du développement durable par les entreprises, entre stratégies et normalisation » École nationale supérieure des Mines de Saint-Etienne.

3.3 Les grandes évolutions du texte et les thèmes de négociation

3.3.1 Un texte général ou un texte pour chaque type d'organisation ?

Un des premiers thèmes de négociation a concerné la faisabilité de la rédaction d'un seul texte, applicable à tout type d'organisation, partout dans le monde, tout en proposant des lignes directrices opérationnelles. En effet, il avait été envisagé, lors des premières réunions de travail, de développer une norme avec des parties spécifiques par type d'organisation. Les représentants des consommateurs et des ONG souhaitaient en particulier produire un texte spécifique pour les entreprises.

Cette idée a été écartée car il a été jugé nécessaire, dans un premier temps, de définir le cadre commun. Il est sous-entendu que dans un second temps, il sera possible de préciser certaines lignes directrices pour un type d'organisation, ou une filière d'activité, ou un territoire donné. En effet, les spécificités les plus importantes à mettre en avant ne sont pas systématiquement celles liées à la nature de l'organisation mais bien souvent à son activité ou la région dans laquelle elle opère.

3.3.2 Des lignes directrices non contraignantes mais un socle minimum à respecter

Un deuxième thème de négociation a été celui de l'identification des exigences minimales à respecter pour assumer sa responsabilité sociétale. La reconnaissance même d'exigences minimales n'était pas partagée par tous les acteurs : certains représentants industriels y étaient catégoriquement opposés. Ils craignaient que cela ne puisse conduire à la certification des démarches. Les représentants des gouvernements, quant à eux, étaient en faveur de la reconnaissance d'un socle minimum à respecter en s'appuyant notamment sur les textes internationaux.

Les ONG et les représentants des consommateurs étaient également en faveur de la reconnaissance d'exigences à respecter, y compris au-delà du respect des textes internationaux.

Finalement, les seules exigences de l'ISO 26000 résident dans deux concepts :

– celui du respect des normes internationales de comportement et du principe de légalité ;

– celui de l’approche holistique globale et de la pertinence de l’ensemble des sept questions centrales décrites dans la norme.

● L’importance des textes internationaux

En effet, le respect des normes internationales de comportement et le principe de légalité impliquent que les organisations respectent *a minima* les droits fondamentaux de la personne reconnus dans la charte internationale des droits de l’Homme et les conventions fondamentales de l’OIT, y compris lorsque la législation du pays, dans lequel l’organisation intervient, ne rend pas ces droits effectifs.

Ce concept a fait l’objet de nombreuses oppositions, de la part notamment des pays du Golfe, qui contestaient la supériorité des textes internationaux sur le droit local, notamment en cas de conflit entre les deux. C’est par exemple le cas de l’Arabie Saoudite, où les domaines de travail autorisés pour les femmes demeurent limités à des professions particulières.

Derrière ce débat sur les normes internationales de comportement, on a retrouvé les critiques d’une conception trop occidentale des droits de l’Homme. La France et la grande majorité des pays ont soutenu la reconnaissance du caractère universel des droits de l’Homme tels que décrits dans la Déclaration universelle des droits de l’Homme ou les conventions fondamentales de l’OIT sur les droits de l’Homme au travail.

● La nécessité d’une approche globale des questions centrales

L’approche holistique et la pertinence des sept questions centrales impliquent que les organisations considèrent l’ensemble des questions centrales et ne puissent pas en écarter une au motif qu’elle ne serait pas pertinente pour son activité.

Il s’agissait de préciser si les organisations se devaient de s’interroger et de rendre compte sur la totalité des domaines et questions identifiées dans la norme ou si elles pouvaient considérer a priori certaines questions comme n’étant pas pertinentes pour leur organisation. Les consommateurs, ONG, gouvernements étaient en faveur d’une obligation pour les organisations de traiter la totalité des thèmes et actions identifiés.

Les représentants des entreprises étaient favorables à une liberté d’appréciation de la part de l’organisation de la pertinence des questions identifiées. En d’autres mots, ils souhaitaient disposer d’un menu avec un choix à la carte et non d’un menu imposé.

Le compromis atteint consiste à reconnaître que les sept questions centrales identifiées ont une pertinence pour chaque organisation, et que pour autant, dans chaque question centrale, tous les domaines d'action ne sont pas forcément pertinents pour toutes les organisations. Ces dernières peuvent effectivement, lors de la planification de leurs actions, non seulement établir des priorités et donc ne pas traiter immédiatement les sept questions centrales, mais encore indiquer pourquoi elles considèrent certains domaines d'action comme non pertinents pour elles-mêmes. Cette situation peut notamment concerner les thèmes relatifs à la protection du consommateur qui ne sont pas forcément applicables pour des associations ou collectivités publiques.

3.3.3 Le périmètre de responsabilité

La question de la limite de responsabilité et donc du périmètre de responsabilité est un des points critiques et souvent un point faible des instruments de responsabilité sociétale existants. En effet, cette question était abordée jusqu'à présent soit dans l'optique d'un périmètre limité aux impacts directement contrôlés par l'organisation et indirectement contrôlés comme les impacts des activités de filiales, soit par un contrôle sur les fournisseurs. Cette dernière approche, si elle permettait de lutter contre l'externalisation directe de sa responsabilité, ne permettait pas d'appréhender les cascades de fournisseurs intervenant dans la chaîne de valeur.

L'une des difficultés de cette question réside dans les coûts induits par les contrôles successifs des intervenants d'une chaîne de valeur pour pouvoir assumer une responsabilité sur des impacts indirects.

La solution retenue dans l'ISO 26000 consiste à appréhender la sphère d'influence d'une organisation, c'est-à-dire l'ensemble des acteurs sur lesquels l'organisation est en capacité d'exercer une influence. Plus les impacts potentiels des activités des acteurs susceptibles d'être influencés sont critiques, plus la responsabilité de l'organisation est grande. Et plus la capacité d'influence est importante, plus la responsabilité associée d'exercer cette influence est grande.

Ce concept de sphère d'influence permet ainsi d'avoir une approche dynamique de la responsabilité des organisations et de lutter contre les pratiques d'externalisation de sa responsabilité. Il permet également de différencier la nature de la responsabilité de l'organisation. En effet, la responsabilité des décisions et activités contrôlées par l'organisation la conduit à en assumer les impacts. Lorsqu'il s'agit d'impacts de décisions ou d'activités d'une organisation tiers, la responsabilité vise à exercer l'influence et non pas à assumer directement les impacts.

En complément de la sphère d'influence, l'ISO 26000 a également transposé le concept de « *due diligence* » traduit par « devoir de vigilance » à la responsabilité sociétale. Il s'agit, pour une organisation, d'avoir un comportement proactif dans la recherche des risques potentiels d'impacts négatifs, notamment en matière de violation des droits de l'homme.

La combinaison du devoir de vigilance et de la sphère d'influence permet à l'ISO 26000 d'offrir de vrais repères pour les organisations cherchant à assumer de manière toujours plus active leur responsabilité, y compris dans les situations de complicité indirecte.

3.3.4 La place de l'économie dans la norme

Un troisième thème de négociation a été celui de la place de la dimension économique et du « *business case* » (l'intérêt économique pour les organisations à s'inscrire dans une démarche de RS). En effet, lorsque l'on examine les différentes origines de l'émergence de la RS, on constate que les motivations n'étaient pas toujours économiques mais parfois morales voire religieuses.

Cette approche moraliste était porteuse d'une vision de la responsabilité sociétale déconnectée de l'intérêt économique. Cette vision n'était pas partagée par tous. Les représentants français ont notamment défendu l'importance de mettre en avant les retours économiques et de manière générale, l'intérêt pour les organisations d'améliorer leur responsabilité sociétale.

Il est en effet apparu nécessaire d'inscrire l'ISO 26000 dans une approche réaliste en prise avec les contraintes des acteurs et de ne pas en faire une déclaration idéaliste. Il s'agissait avant tout d'en faire un instrument le plus opérationnel possible. En effet, la responsabilité sociétale s'applique aux organisations dans le cadre de leur mission qui intègre nécessairement la dimension économique. L'ISO 26000 ne redéfinit pas les missions des organisations mais les invite à élargir leur considération aux autres dimensions, qui ne sont inhérentes à l'objet social de l'organisation.

Les aspects économiques sont transverses à l'ensemble des questions centrales. Ils sont intégrés dans la mise en œuvre de la démarche lors du choix des priorités d'action.

Derrière la normalisation d'un cadre international pour la responsabilité sociétale, on voit également la volonté d'harmoniser les thèmes abordés, de définir

des indicateurs afin de pouvoir mesurer les performances de responsabilité sociétale et les comparer.

En effet, ce qui ne se mesure pas ne se voit pas. La monétarisation des impacts environnementaux comme les émissions de CO_2 par exemple a prouvé son efficacité pour mettre le défi de la prise en compte du changement climatique en haut des priorités des différents acteurs de la société.

La mesure des performances sociétales par des indicateurs vise donc à pouvoir quantifier et valoriser ces performances, par exemple à travers la notation extra-financière.

Ces différents mécanismes permettent d'internaliser le coût des dégradations des biens publics.

L'économie est donc bien au cœur de la responsabilité sociétale et de l'ISO 26000.

3.3.5 La nature du lien entre philanthropie et responsabilité sociétale

Inspirée du modèle américain, tout en s'étant considérablement renouvelée dans ses approches, la philanthropie a connu ces dernières années un grand essor dans le monde et notamment en Europe, où des institutions internationales, des ONG, des fondations et autres donateurs, ont démontré leur capacité à faire reculer la pauvreté, favoriser l'innovation sociale, soutenir le rayonnement culturel, lutter contre les différents fléaux de notre temps.

La question qui se posait était donc de savoir si les activités de philanthropie faisaient partie de la responsabilité sociétale. Par exemple, le mécénat à travers la création d'une fondation pouvait-il constituer une réponse à la responsabilité des organisations ?

La position française a été de ne considérer les activités philanthropiques que comme des approches complémentaires, utiles voire nécessaires, d'une démarche conduite pour prendre en charge les impacts des activités cœur de l'organisation. Il n'était en effet pas souhaité que des organisations puissent s'affranchir de leur responsabilité sur les impacts de ses activités par la seule existence de pratiques philanthropiques.

La philanthropie ne s'intéresse pas directement aux activités cœur de l'organisation. La Fondation de France a également analysé les liens entre la responsabilité sociétale et le mécénat, et demande aux entreprises qui souhaitent investir dans des activités de mécénat, de « faire un pas de côté » par rapport à leur cœur de métier.

Cette vision, présentant la philanthropie, appelée finalement « investissement social », comme devant être en appui complémentaire et en cohérence avec la responsabilité sociétale de l'organisation sur ses activités « cœur » a été celle retenue dans l'ISO 26000.

3.3.6 La reconnaissance des « normes internationales de comportement »

Il s'agit de la question du socle minimum commun à respecter, quelles que soient la culture, la législation du pays, etc. Le respect des normes internationales de comportement peut être considéré comme l'une des « exigences » de l'ISO 26000. Il s'agit en effet de reconnaître certaines valeurs ou certains principes comme universellement applicables.

Les points de vue étant différents sur le caractère universel des valeurs visées (notamment celles portées par la déclaration universelle des droits de l'Homme ou les conventions fondamentales de l'OIT), la définition même de Norme internationale de comportement, délicate à formaliser, a été arrêtée comme suit :

> **§ 2.11**
>
> « Attentes vis-à-vis du comportement d'une organisation en matière de responsabilité sociétale, procédant du droit coutumier international, de principes généralement acceptés de droit international, ou d'accords intergouvernementaux universellement ou quasi universellement reconnus.
>
> NOTE 1 Les accords intergouvernementaux comprennent les traités et les conventions.
>
> NOTE 2 Bien que le droit coutumier international, les principes généralement acceptés de droit international et les accords intergouvernementaux s'adressent avant tout aux États, ils expriment des objectifs et des principes auxquels toutes les organisations peuvent aspirer.
>
> NOTE 3 Les normes internationales de comportement évoluent dans le temps. »

Derrière ces formules et cette terminologie particulière, l'objectif était de reconnaître les droits de l'homme tels que décrits dans la Déclaration universelle des droits de l'Homme et les droits fondamentaux au travail tels que décrits dans les conventions de l'OIT comme devant être respectés et protégés par les organisations privées.

La liste des textes à considérer, au-delà de ceux cités précédemment, n'a pas pu être établie faute de consensus. Les principes directeurs de l'OCDE, la déclaration de Rio, le Pacte mondial ou encore le protocole de Kyoto font partie des textes qui peuvent relever des normes internationales de comportement.

Il est intéressant de souligner quelques prises de position particulières sur ce point de la norme :

- Les représentants de la Chine ont d'abord cherché à minimiser le principe de respect des normes internationales de comportement, avec l'appui de nombreux pays. Cela a conduit par exemple à une rédaction moins exigeante visant, non pas au respect des normes internationales de comportement, mais à la cohérence avec ces normes, ou encore à caractériser de « significative » une contradiction possible entre les normes internationales et la législation locale. Il est intéressant de noter que la position de la Chine sur ce point a évolué. En effet, sa délégation cherchait à faire reconnaître le principe de « responsabilité commune mais différenciée », reconnu par exemple dans la déclaration de Rio ou le protocole de Kyoto, pour permettre d'adapter les engagements des pays en fonction de leur niveau de développement. C'est ainsi que lors de la dernière phase d'évolution possible de l'ISO 26000, la Chine a soutenu et a même cherché à renforcer le principe de respect des normes internationales de comportement, dès lors que les textes reconnaissant le principe de responsabilité « commune mais différenciée » étaient reconnus comme normes internationales de comportement.
- Les pays du Golfe ont également massivement réagi pour atténuer le principe du respect des normes internationales de comportement et remettre le respect de la législation nationale au premier plan. On a ainsi retrouvé le débat sur la conception universelle *versus* occidentale des droits de l'homme.

Extraits du paragraphe 4.7 : Respect des normes internationales de comportement

« Le principe est le suivant : il convient qu'une organisation respecte les normes internationales de comportement tout en adhérant au principe de légalité.

Dans les pays où la législation ou sa mise en application ne comporte pas de garde-fous environnementaux ou sociaux, il convient que l'organisation s'efforce de respecter les normes internationales de comportement.

Dans les pays où la législation ou sa mise en application contredit de manière significative les normes internationales de comportement, il convient que l'organisation s'efforce de respecter ces normes dans la mesure du possible.

Dans les situations dans lesquelles la législation ou sa mise en application est en opposition avec les normes internationales de comportement, et lorsque le fait de ne pas respecter lesdites normes pourrait avoir des conséquences significatives, il convient que l'organisation revoie, dans la mesure du possible et de manière appropriée, la nature de ses relations et activités au sein de la juridiction en question.

Il convient que l'organisation considère les opportunités légitimes et les moyens qui y sont associés pour parvenir à influencer les organisations et les autorités pertinentes en vue de remédier à ce type d'écart.

> Il convient qu'une organisation évite d'être complice des activités d'une autre organisation qui ne seraient pas en cohérence avec les normes internationales de comportement. »

3.3.7 La place de la gouvernance dans l'ISO 26000

Lors de la rédaction de la norme, une fois le plan établi et la décision prise sur sa structure, il a fallu définir les principes et questions centrales.

Si la définition des principes a été laborieuse en passant par de nombreuses options, avec par exemple la distinction envisagée entre les principes généraux, substantifs et procéduraux, celle des questions centrales a été plus rapide. En effet, dès sa première réunion de travail, le groupe en charge de ce chapitre avait dressé une liste des thèmes considérés comme d'importance par l'ensemble des experts et établi un classement de ces thèmes selon les sept questions centrales. La formulation exacte de ces questions n'a pas été immédiatement stabilisée : il a fallu les harmoniser entre elles et les rendre pertinentes et compréhensibles pour tout type d'organisation.

La définition des sept questions centrales a également intégré les classifications existantes dans les instruments et méthodes disponibles.

La question centrale de la gouvernance de l'organisation visait la façon dont les organisations pouvaient rendre opérationnels la transparence, la redevabilité, la reconnaissance des intérêts des parties prenantes, le principe de légalité et de prise en compte des normes internationales de comportement.

Ainsi, la gouvernance faisait écho au chapitre sur les principes, impliquant des répétitions. C'est ce qui a conduit certains experts à proposer de supprimer la gouvernance des questions centrales. Cela n'a pas été accepté car la reconnaissance de la gouvernance comme question centrale visait précisément à conduire les organisations à rendre compte de cette gouvernance. Il a été cependant reconnu que la gouvernance des organisations était de nature différente des autres questions centrales et pouvait contribuer à une meilleure efficacité pour aborder l'ensemble des questions centrales et de leurs domaines d'action.

3.3.8 La Chine, les États-Unis, l'Inde, le Mexique et la crainte du protectionnisme

Anticipant sur des impacts possibles de la norme, certains pays ont mis en avant leurs craintes que l'ISO 26000 soit utilisée à des fins de protectionnisme et puisse servir de base pour établir des critères relatifs à l'entrée de produits sur certains marchés.

Ces craintes ne sont pas dénuées de fondement, même si la norme n'a pas été écrite dans cette optique. En effet, s'agissant d'une norme de lignes directrices générales ne comportant pas d'exigences, l'ISO 26000 ne peut pas être directement utilisée pour limiter l'accès de produits à des marchés. Pour autant, elle pourrait servir indirectement de cadre pour définir des exigences et ainsi introduire des critères limitant la libre circulation des produits.

En effet, si la responsabilité d'établir des critères d'acceptation de produit relève des États et se traduit dans les réglementations portant sur les différents marchés, rien n'empêche sans cette optique de s'appuyer sur des normes internationales ou locales.

Pour répondre aux craintes exprimées, il a été décidé d'introduire, dans le chapitre « domaine d'application » de la norme, un avertissement sur l'intention des rédacteurs. On peut ainsi lire les déclarations suivantes :

> l'ISO 26000 « n'est pas destinée ni appropriée à des fins de certification ou à une utilisation réglementaire ou contractuelle »
>
> puis « la présente Norme internationale est destinée à fournir des lignes directrices aux organisations concernant la responsabilité sociétale et peut être utilisée dans les activités de politique publique. Cependant, dans le cadre des Accords de Marrakech établissant l'Organisation mondiale du commerce (OMC), elle n'est pas destinée à être interprétée comme une «norme internationale», «des lignes directrices» ou «des recommandations». De plus, elle n'est pas destinée à servir de base à une action en justice, une plainte, des arguments à décharge ou toute autre réclamation dans des procédures internationales, nationales ou autres. Elle n'est pas destinée à être citée comme une preuve de l'évolution du droit coutumier international. »

Si ces déclarations éclairent les intentions des rédacteurs, elles n'engagent ni les États quant à la réglementation de leur marché, ni l'Organisation mondiale du commerce quant à l'appréciation des barrières aux échanges.

3.3.9 La reconnaissance de la prise en compte du bien-être des animaux

La prise en compte du bien-être des animaux a été portée par une association de protection des animaux, membre de la délégation hollandaise. Cette demande faisait écho à un courant important d'ONG des pays d'Europe du Nord.

Il s'agit de lutter contre les comportements cruels envers les animaux, dans le cadre de leur exploitation, de leur élevage et de leur mode de nourriture ou encore dans le cadre d'expérimentations.

La reconnaissance de la nécessité de préserver la nature, la faune, la flore et de manière générale l'écosystème auquel l'homme appartient figurait déjà dans le chapitre sur l'environnement. Le bien-être des animaux n'était pas explicitement cité.

Le consensus trouvé consiste à reconnaître le bien-être des animaux dans le principe de comportement éthique.

3.3.10 La lutte contre les discriminations sur la base de l'orientation sexuelle

Certains pays du Golfe ont demandé le retrait de l'orientation sexuelle comme base illégitime de discriminations, en raison de leur législation qui condamne notamment l'homosexualité.

L'orientation sexuelle ne figurant pas actuellement dans les textes de l'OIT comme motif illégitime de discrimination, le groupe de rédaction intégré (IDTF), chargé d'examiner et de réviser les projets successifs de l'ISO 26000, auquel participent des représentants de l'OIT et du Pacte mondial des Nations unies, a proposé de la retirer de la liste issue des textes de l'OIT et de compléter celle-ci en reconnaissant que quelques motifs illégitimes de discriminations tels que l'orientation sexuelle ou l'état de santé émergeaient dans certains pays.

La nouvelle formulation établie à la réunion de Copenhague de mai 2010, reprend, non pas l'orientation sexuelle, mais les « relations personnelles », terme qui permet de couvrir la discrimination sur la base de l'orientation sexuelle sans heurter les pays qui ne reconnaissent pas ce type de discrimination. Pour autant, cette formulation moins précise a l'intérêt de couvrir un éventail plus large de situations, par exemple celle des personnes victimes de discrimination en raison d'un nombre trop élevé de naissances d'enfants dans leur foyer, ce qui est le cas dans certains pays.

3.4 L'approbation internationale et la répartition des votes

Au bout de plus de cinq ans de négociations, la norme ISO 26000 a finalement été très largement approuvée.

Le tableau 3.1 présente les résultats du vote final et permet d'apprécier notamment l'évolution de la position des pays du Golfe ou encore de la Chine.

Tableau 3.1 Votes des membres

Pays	Membre	Statut	Approbation	Désapprobation	Abstention
Afrique du sud	SABS	Membre participant	X		
Algérie	IANOR				X
Allemagne	DIN	Membre participant			X*
Arabie Saoudite	SASO	Membre participant	X		
Argentine	IRAM	Membre participant	X		
Arménie	SARM	Membre participant			
Australie	SA	Membre participant			X
Autriche	ASI	Membre participant			X
Bahrein	BSMD	Membre participant	X		
Bangladesh	BSTI	Membre participant			X
Barbades	BNSI	Membre participant	X		
Belgique	NBN	Membre participant	X		
Biélorussie	BELST	Membre participant	X		
Brésil	ABNT	Membre participant	X		
Bulgarie	BDS	Membre participant	X		
Cameroun	ANOR	Membre participant	X		
Canada	SCC	Membre participant	X		

Tableau 3.1 Votes des membres (suite)

Pays	Membre	Statut	Approbation	Désapprobation	Abstention
Chili	INN	Membre participant	X*		
Chine	SAC	Membre participant	X		
Colombie	ICONTEC	Membre participant	X*		
Corée (République de)	KATS	Membre participant	X		
Costa Rica	INTECO	Membre participant	X		
Côte d'Ivoire	CODINORM	Membre participant	X		
Croatie	HZN	Membre participant	X		
Cuba	NC	Membre participant		X*	
Chypre	CYS	Membre observateur	X		
Danemark	DS	Membre participant	X*		
Égypte	EOS	Membre participant	X		
Équateur	INEN	Membre participant	X*		
Émirats Arabes Unis	ESMA	Membre participant	X		
Espagne	AENOR	Membre participant	X*		
États-Unis	ANSI	Membre participant		X*	
Fiji	FTSQCO	Membre participant			
Finlande	SFS	Membre participant	X		

Tableau 3.1 Votes des membres (suite)

Pays	Membre	Statut	Approbation	Désapprobation	Abstention
France	AFNOR	Membre participant	X*		
Ghana	GSB	Membre participant	X		
Grèce	ELOT	Membre participant	X		
Hongrie	MSZT				X
Inde	BIS	Membre participant		X*	
Indonésie	BSN	Membre participant	X		
Iran (République islamique d')	ISIRI	Membre participant			X
Irlande	NSAI	Membre participant	X*		
Islande	IST				X
Israël	SII	Membre participant	X		
Italie	UNI	Membre participant	X		
Jamaïque	BSJ	Membre participant	X		
Japon	JISC	Membre participant	X*		
Jordanie	JSMO	Membre participant	X*		
Kazakhstan	KAZMEMST	Membre participant			
Kenya	KEBS	Membre participant	X		
Koweït	KOWSMD	Membre participant	X		

Tableau 3.1 Votes des membres (suite)

Pays	Membre	Statut	Approbation	Désapprobation	Abstention
Liban	LIBNOR	Membre participant	X		
Libye (Jamahiriya arabe libyenne)	LNCSM	Membre participant			
Lituanie	LST	Membre observateur	X		
Luxembourg	ILNAS	Membre participant		X*	
Malaisie	DSM	Membre participant	X		
Malte	MSA		X		
Maurice	MSB	Membre participant	X		
Mexique	DGN	Membre participant	X		
Mongolie	MASM	Membre participant	X		
Maroc	SNIMA	Membre participant	X*		
Nouvelle-Zélande	SNZ	Membre observateur			X
Nigeria	SON	Membre participant	X		
Norvège	SN	Membre participant	X		
Oman	DGSM	Membre participant	X		
Pakistan	PSQCA		X		
Panama	COPANIT	Membre participant			
Pays-Bas	NEN	Membre participant	X*		

Tableau 3.1 Votes des membres (suite)

Pays	Membre	Statut	Approbation	Désapprobation	Abstention
Pérou	INDECOPI	Membre participant	X*		
Philippines	BPS	Membre participant	X		
Pologne	PKN	Membre participant	X		
Portugal	IPQ	Membre participant	X		
Qatar	QS	Membre participant	X		
République arabe syrienne	SASMO	Membre participant	X		
Ex-république yougoslave de Macédoine	ISRM				X
République tchèque	UNMZ	Membre participant	X		
Roumanie	ASRO	Membre observateur	X		
Royaume-Uni	BSI	Membre participant	X		
Russie	GODT R	Membre participant	X		
Sainte-Lucie	SLBS	Membre participant	X		
Serbie	ISS	Membre participant	X		
Singapour	SPRING SG	Membre participant	X		
Slovénie	SIST		X		
Sri Lanka	SLSI	Membre participant	X		

Tableau 3.1 Votes des membres (fin)

Pays	Membre	Statut	Approbation	Désapprobation	Abstention
Suède	SIS	Membre participant	X		
Suisse	SNV	Membre participant	X*		
Tanzanie (République unie de)	TBS	Membre participant			
Thaïlande	TISI	Membre participant	X*		
Trinidad et Tobago	TTBS	Membre participant	X*		
Tunisie	INNORPI	Membre participant	X		
Turquie	TSE	Membre participant		X*	
Ukraine	DSSU	Membre participant	X		
Uruguay	UNIT	Membre participant	X		
Vietnam	STAMEQ	Membre participant			X
Total des votes des membres participants (Total des votants : 71)			**66**	**5**	**6**
TOTAUX			**72**	**5**	**11**
* : Vote assorti d'un commentaire.					

4

Comment valoriser la démarche ?

Les démarches et initiatives des organisations en matière de responsabilité sociétale, et notamment des entreprises, nécessitent d'être reconnues par leurs parties prenantes. Elles doivent ainsi pouvoir susciter la confiance et la reconnaissance de la part des autorités, des clients et des consommateurs, des fournisseurs et partenaires, des associations, des citoyens… Et ceci, au-delà de l'autodéclaration et du *greenwashing*[1], pratiques d'une part non satisfaisantes quant à l'enjeu, et qui d'autre part participent de la défiance et des critiques légitimes des parties prenantes.

La question des types de reconnaissance et de valorisation des démarches de RS est donc importante. S'il existe différents modes de valorisation (vérification, certification, évaluation…), ces modes de reconnaissance peuvent s'appliquer à divers champs : démarche globale, système de management, produits et indicateurs sont les principaux. Nous n'avons pas ici la prétention d'être exhaustifs

---

1. *Greenwashing* ou verdissement abusif du discours – l'abus pouvant également porter sur la fabrication d'une image socialement responsable décalée par rapport aux pratiques et à la performance.

mais de dresser dans les grandes lignes, un panorama des principaux modes de valorisation existants, caractéristiques des principaux référentiels utilisés en matière de responsabilité sociétale.

La vérification des rapports de développement durable

Le GRI, *Global Reporting Initiative*, par exemple, donne des lignes directrices en matière de rapport de développement durable et d'indicateurs, sans aborder directement la stratégie ni le management d'une organisation. Cette initiative est quasi unanimement utilisée par les entreprises qui rapportent en matière de développement durable. Initialement, aucune recommandation particulière en matière de mode de reconnaissance n'était formulée, mais devant les difficultés à distinguer le crédible du *greenwashing*, cela tend à s'organiser. En effet, le GRI propose aujourd'hui une structure de déclaration (Niveau C, B ou A) et recommande la vérification des données et déclarations par un tiers.

Certains grands cabinets d'audit engagent donc leur nom sur la vérification des données présentes dans les rapports de développement durable et attestent ainsi de la véracité des informations communiquées par l'entreprise. Cette démarche présente l'intérêt d'assurer un certain niveau de contrôle, mais il conviendrait d'aller bien plus loin en :

– vérifiant que les résultats de ces indicateurs sont issus d'une véritable démarche de développement durable ;

– considérant dans quelle mesure ces indicateurs renvoient bien à des résultats clés en termes de performance RS attendus par les parties prenantes…

La certification, sur des champs spécifiques

Dans le domaine social, la norme SA 8000 relative aux conditions de travail amène à la certification des pratiques sociales de l'entreprise ainsi que de celles de ses fournisseurs.

La certification ISO 14001 atteste, en ce qui la concerne, de la mise en place d'un système de management environnemental.

Quant aux triples certificats QSE (ISO 9001, ISO 14001 et OHSAS 18001), ils témoignent de l'intégration de la qualité, de la santé/sécurité et l'environnement dans le système de management de l'entreprise.

Ainsi, si la certification d'un système de management ou des caractéristiques d'un produit nous semble avoir du sens, la certification ne nous paraît pas être

une réponse suffisante aux enjeux de développement durable pour lesquels il faut se situer dans le champ des finalités et non pas uniquement des moyens.

En effet, le développement durable implique de pouvoir se situer par rapport aux enjeux de son territoire d'implantation, de son secteur d'activité, de ses parties prenantes, dans le court comme dans le long terme, autrement dit de gérer des aspects complexes voire contradictoires.

L'utilisation d'une norme certifiable de système de management thématique ou d'un standard de reporting est donc constitutive d'une démarche de RS et de sa crédibilité, mais la maturité en termes de responsabilité sociétale ne s'y résume pas. Ces outils ne sont pas non plus des prérequis à la mise en œuvre de la RS, et ils n'offrent pas une vision ni une assurance quant à la maturité globale ni aux résultats globaux en la matière. Ils ne permettent donc pas d'assurer directement la crédibilité d'une démarche globale se revendiquant du suivi des recommandations de l'ISO 26000.

En effet, les pratiques, ainsi que l'expression de la performance, de chaque organisation en termes de responsabilité sociétale peuvent être très différentes. Leur pertinence dépend du contexte de chacune. Par ailleurs, le développement durable nécessite un progrès, des efforts et des adaptations constants – notamment fondés sur le dialogue avec les parties prenantes, la veille et l'innovation.

La réponse la plus appropriée : l'évaluation

La prise en compte de la responsabilité sociétale par les organisations ne peut donc faire appel à un jugement binaire : « *telle organisation est développement durable/responsable* » ou « *ne l'est pas* » ! L'évaluation du niveau de maturité, pour faire reconnaître les efforts de l'organisation tout en suscitant une dynamique de progrès, peut donc apparaître comme une solution alternative pertinente en termes éthiques autant qu'en termes techniques.

Il semble ainsi davantage approprié d'apprécier dans quelle mesure une organisation exerce sa responsabilité sociétale et quelle est sa capacité à l'exercer de mieux en mieux dans le temps, plutôt que de décréter qu'elle est à un moment donné, ou pas, responsable. Et c'est notamment pour ces raisons que l'ISO 26000, norme internationale de lignes directrices, est non certifiable.

Cependant, le caractère non certifiable de cette norme pose, de fait, la question du mode de valorisation voire de crédibilisation des démarches de responsabilité sociétale. Dès lors, comment évaluer, attester, reconnaître ou faire reconnaître

la démarche et les pratiques des organisations en matière de responsabilité sociétale se revendiquant de l'ISO 26000 ?

Tenter de répondre à cette question : tel est l'enjeu de l'évaluation AFAQ 26000, fruit de l'évolution d'AFAQ 1000NR (ces modèles d'évaluation sont présentés en détail dans la partie III du présent ouvrage).

Tout d'abord, nous serons amenés à apporter un éclairage sur des notions telles que l'audit et l'évaluation, qui, si elles sont parfois considérées comme proches, renvoient en réalité à des concepts et à des pratiques distincts et souvent complémentaires.

Il s'agira dans le même temps de questionner les modalités de reconnaissance et de crédibilité qui peuvent s'appliquer à l'ISO 26000 et à la responsabilité sociétale.

Pour découvrir plus en détail le modèle d'évaluation, nous vous invitons à explorer la troisième partie du présent ouvrage. Il y est rappelé préalablement comment ce modèle d'évaluation a été développé et mis en œuvre auprès d'entreprises variées, des retours d'expérience y sont évoqués pour permettre d'enrichir et d'illustrer l'analyse sur les modalités d'appréciation de la prise en compte de la responsabilité sociétale par les organisations.

4.1 L'audit et la vérification

Audit vient du verbe latin *audire*, « écouter ». C'est un processus méthodique, indépendant et documenté, permettant d'obtenir des preuves d'audit (enregistrements, énoncés de faits ou autres informations pertinentes pour les critères d'audit et vérifiables) et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit (ensembles de politiques, procédures ou exigences) sont satisfaits[2].

Les audits sont connus et fréquents dans les organisations. Cependant, ils recouvrent des typologies et/ou des champs bien différents.

Si les audits les plus courants sont les audits financiers, réalisés par les commissaires aux comptes, les entreprises sont également très familières des audits

2. Définitions issues de la norme ISO 9000 version 2005.

du système de management de la qualité en vue d'une certification ISO 9001. Les audits peuvent également concerner des engagements de services, on parle alors de certification de services, ou bien des caractéristiques produits en ce qui concerne la certification de produit.

Mais concentrons-nous, dans un premier temps, sur les différentes typologies d'audits selon l'indépendance et le déroulé même de l'analyse :

– Tout d'abord, les audits internes, appelés parfois « audit première partie ». Réalisés par, ou au nom de, l'organisme lui-même, ils peuvent constituer la base d'une autodéclaration de conformité.

– Les audits externes quant à eux, comprennent ce que l'on appelle généralement les « audits de seconde ou de tierce partie » :

  - Les audits seconde partie sont réalisés par des parties, telles que des clients ou des pairs, ayant un intérêt dans l'organisme et dans ses pratiques.

  - Les audits tierce partie, en revanche, sont réalisés par des organismes externes indépendants. Ces organismes certificateurs sont la plupart du temps accrédités par le COFRAC pour les différents référentiels qu'ils certifient (ce qui est le cas d'AFNOR Certification).

Les audits peuvent conduire à une certification – on parle alors d'audit de certification – ou à des recommandations et des avis, comme c'est le cas pour l'audit à blanc.

Compte tenu du sujet qui nous anime, la crédibilité d'une démarche globale, nous orienterons notre propos vers l'audit de certification de système comme pour l'ISO 9001 en matière de qualité ou l'ISO 14001 pour l'environnement.

Les caractéristiques principales de l'audit de certification sont aujourd'hui bien connues : l'entreprise a déployé un certain nombre de pratiques par rapport à un référentiel qu'elle juge efficace pour parvenir à des objectifs déterminés, et entend vérifier/contrôler grâce à l'intervention d'un tiers indépendant que ces pratiques sont toutes et correctement appliquées. Partant de ce constat, les caractéristiques de l'audit de certification sont faciles à exposer :

– Il s'appuie sur un ensemble d'exigences qui ont été établies et structurées dans un document plus connu sous le nom de « référentiel ». Dans de nombreux cas, le référentiel est de portée internationale et publié sous la forme d'une norme ISO. L'audit a pour objectif de mesurer la conformité

ou non entre les pratiques réellement déployées dans l'entreprise et les exigences contenues dans ce référentiel.

– Pour garantir l'objectivité de l'audit, il doit être fondé sur l'examen de preuves tangibles. Les auditeurs vont par conséquent confronter les pratiques présentées par les différentes personnes de l'entreprise à des éléments de démonstration : enregistrements, formalisation de pratiques, indicateurs, etc.
– L'audit se solde par une prise de décision de la part de l'organisme de certification, qui au vu de l'analyse des conclusions valide ou non la conformité au référentiel audité.

Dans le cadre de l'audit de certification, la finalité concerne avant tout la conformité d'un système, d'un produit ou d'un service à un référentiel d'exigences. Ce n'est pas la performance ni la maturité qui sont jugées en premier lieu, mais la capacité de l'entreprise à améliorer dans le temps et en continu son système, cette amélioration étant *a priori* porteuse de performance pour le domaine considéré.

Ainsi, le rapport d'audit s'attache à souligner lorsqu'ils existent, des *écarts* et/ou des *non-conformités mineures ou majeures*. Un nombre limité de ces non-conformités est toléré avant que la certification soit suspendue en attendant une *mise en conformité* par l'organisation.

4.2 L'évaluation

L'évaluation est un champ plus récent que l'audit, notamment en France. Il a été porté en particulier depuis les années 1980 et 1990, par les Anglo-saxons, au travers d'approches de performance globale.

Il est intéressant de noter que ce champ a également été développé dans le secteur public depuis les années 1990.

Ces dernières années a émergé une demande de la part d'entreprises dont la problématique, au-delà de la conformité, était de tendre vers l'excellence.

Nous pourrions citer de nombreuses approches qui relèvent de la volonté de dépasser la conformité pour introduire la notion d'évaluation de la maturité en s'appuyant sur des modèles tels que l'EFQM ou AFAQ Global Performance. Les domaines couverts par l'analyse sont multiples et complexes : nécessité d'une analyse portant sur l'ensemble du système d'entreprise (stratégie, management, processus, résultats…), et/ou nécessité d'une analyse portant

sur des problématiques complexes (gestion de projet de haut niveau, approche globale de la performance, prise en compte comme nous le verrons plus loin, du développement durable).

Ces approches se prêtent à des analyses fines et multicritères, dans des contextes où il existe une relation systémique entre les différents éléments de performance ou de maturité analysés.

4.2.1 Des modalités privilégiées de prise de conscience et de pédagogie

La maïeutique, ou comment faire accoucher de la vérité, par analogie avec le personnage de la mythologie grecque Maïa qui veillait aux accouchements, est une technique qui consiste à bien interroger une personne pour lui faire exprimer (accoucher) des connaissances qu'elle n'aurait pas conceptualisées. Son invention remonte au IVe siècle av. J.-C.

Socrate explique que la sage-femme n'enfante pas elle-même, elle se contente de faire accoucher la femme ; le philosophe fait de même des opinions de ses interlocuteurs. Cependant, une fois ces opinions accouchées, encore faut-il s'inquiéter de savoir si l'enfant est viable, ou bien s'il renferme une contradiction, s'il est mort-né.

Socrate pratique ainsi la maïeutique avec une série de personnages. Dans le *Menon* de Platon par exemple, il fait une démonstration de la pertinence de son questionnement. Il fait appeler un jeune esclave et par questionnement maïeutique l'amène à se ressouvenir du théorème de Pythagore. Le processus est le suivant : accompagnement de la découverte par analogie, révolte du disciple et réfutation des conclusions fausses qui sont des impasses dans le raisonnement…

Le terme de « maïeutique », maintenant utilisé de manière courante, englobe les techniques de questionnement visant à permettre à une personne une mise en mots de ce qu'elle a du mal à exprimer, ressentir, ou ce dont elle a du mal à prendre conscience. Il est ainsi utilisé en lien avec les techniques de médiation.

Sans prétendre théoriser l'application de la maïeutique à l'évaluation de la RS, on peut facilement reconnaître l'analogie entre cette pratique et le dialogue qui prévaut entre l'évaluateur et les collaborateurs d'une entreprise.

Les techniques utilisées pour mener ce dialogue (entretiens semi-directifs) ne consistent pas à demander par exemple :

> « Montrez-moi comment vous appliquez telle procédure »

... mais plutôt à mener un questionnement ouvert tel que :

> « Quelle est pour vous la signification du développement durable pour vos activités ? » ; « Plus précisément, quels enjeux prioritaires identifiez-vous aujourd'hui ? » ; « Comment ces enjeux ont-ils été identifiés ? » ; « Quel était le périmètre du diagnostic révélant ces enjeux ? » ; « Ne pensez-vous pas que tel enjeu serait pertinent à prendre en compte ? Ou que le périmètre des impacts considérés pourrait être étendu pour telle ou telle raison ? » ; « Connaissez-vous les résultats des pratiques mises en œuvre pour faire face à ces enjeux ?, etc. »

Au travers de ce type de questionnement, mené de manière récurrente et construite à tous les niveaux de l'organisation, l'évaluateur parvient à reconstruire le cheminement de l'entreprise et de ses collaborateurs, notamment grâce au croisement d'informations (qui est rendu possible et facilité, de manière naturelle et anodine, par le questionnement) ; cette posture permet de mettre en valeur la systémique de la RS et du fonctionnement de l'entreprise (et les éventuelles limites des discours et des pratiques de l'organisation).

Cette pratique d'une « maïeutique appliquée » a un important potentiel de prise de conscience et de pédagogie, car elle valorise le savoir et les pratiques des acteurs tout en permettant de partager directement avec eux les questions et les voies de progrès induites par leurs réponses. Loin de laisser croire ou de prétendre que l'évaluateur possède une science sans limites sur son objet, elle permet de co-construire le raisonnement et de le valider *in itinere*.

Au-delà de la compétence du consultant ou de l'évaluateur, cette pratique renvoie également à un savoir-faire spécifique que les experts développent au cours de leurs expériences au sein des organisations.

4.2.2 L'évaluation, une aide à la formation d'un consensus sur les voies de progrès

Au-delà de la sanction ou du jugement de valeur, l'évaluation est donc porteuse de la formation d'un consensus sur les voies de progrès de l'organisation. Par la pratique du dialogue comme nous venons de le voir, et par la forme et le fond des données de sortie, elle facilite la reconnaissance partagée des pistes d'amélioration à travers :

- le partage dans l'organisation du niveau de maturité atteint (le cas échéant), en ce qu'une échelle caractérisant, par exemple, un niveau de maturité permet davantage d'échanges et de débats (sur la maturité perçue *vs* la maturité évaluée, et sur les raisons qui expliquent ces perceptions…), qu'une sanction binaire ;
- la nature qualitative des analyses effectuées, exprimées par un score fin concernant chaque sous-critère ainsi que par les éléments factuels relevés par l'évaluateur, qui vont permettre de constituer une base de constats objectifs sur lesquels l'organisation peut s'appuyer de manière collective afin de travailler à une amélioration ;
- la multiplicité des acteurs rencontrés : l'évaluation d'un niveau de maturité impliquant l'analyse de nombreuses pratiques et points de vue pour en déterminer la réelle maîtrise ;
- les modalités de restitution, qui si elles concernent généralement le CODIR de l'entité, sont parfois élargies à d'autres collaborateurs, et qui sont l'occasion d'échanges et de débats ouverts avec l'évaluateur sur les raisons qui expliquent la pertinence d'une pratique, les lacunes du pilotage, les voies de progrès dans l'identification des enjeux, etc.

4.2.3 Un outil de dialogue avec les parties prenantes

Chaque entreprise est libre d'exploiter comme elle l'entend l'évaluation de sa maturité en termes de RS ou quel que soit le sujet d'ailleurs : de la confidentialité des conclusions finales partagées uniquement par les membres du CODIR, à la communication externe non ciblée du rapport fourni (mise en ligne, etc.).

Dans les faits, les entreprises qui ont sollicité une évaluation utilisent très généralement, au-delà de l'affichage d'un logo, d'une attestation et de la diffusion d'un communiqué de presse, une partie des analyses de l'évaluation avec des parties prenantes privilégiées (fournisseur, partenaire, collaborateur free-lance, clients, riverains, élus locaux, etc.).

Ainsi, elles trouvent dans la mise en valeur de leurs bonnes pratiques une source de confiance dans leurs relations avec les parties prenantes, mais cette confiance est également renforcée lorsque l'entreprise joue le jeu de reconnaître qu'elle possède des voies de progrès, et éventuellement sollicite ses partenaires pour améliorer une performance dont certains leviers sont collectifs. Ainsi, l'évaluation est par exemple un outil de dialogue privilégié avec des fournisseurs, à qui il ne s'agirait pas d'imposer de manière arbitraire ou autoritaire des critères,

mais de faire comprendre l'enjeu d'intégrer ces critères dans une perspective partenariale. Cette posture n'est certes pas universelle, mais elle est loin d'être rare parmi les PME qui font appel à des démarches d'évaluation.

Les analyses contenues dans les rapports sont aussi des outils utilisés par les entreprises afin de confronter les voies de progrès indiquées aux attentes et à la vision de leurs clients, qui sont ainsi valorisés en tant que partenaires dans le cadre d'une discussion objectivée.

Comme nous l'avons constaté dans les pages qui précèdent, c'est à plusieurs niveaux que l'on peut qualifier l'évaluation externe de dispositif de transaction.

En premier lieu, l'évaluation en elle-même consiste en une posture de dialogue entre l'organisme tierce partie et l'entreprise : cette posture se fonde sur les échanges entre les évaluateurs et chacun des collaborateurs interviewés, et les facilite. Elle s'avère dans la pratique, un vecteur fort d'échanges internes à l'entreprise.

De plus, par la forme et le fond des données de sortie (une analyse factuelle et qualitative, argumentée et renvoyant lorsque pertinent, aux bonnes pratiques qui constituent des voies de progrès pour l'entreprise), l'évaluation peut tout à fait – sans se dénaturer et s'apparenter à du conseil – apporter des préconisations. C'est en effet l'une des valeurs ajoutées majeures attendues des entreprises, que de retrouver dans les voies de progrès égrenées tout au long de l'analyse, les raisons de leur performance à l'instant et les progrès qui restent à accomplir.

Enfin, l'évaluation tierce partie est pour ainsi dire, par définition, un outil de transaction externe, autrement dit de dialogue avec les parties prenantes. Cette dimension est accentuée – par rapport à d'autres types de reconnaissances externes – par le caractère entièrement contextualisé et qualitatif de l'analyse sur laquelle elle repose, et sur l'une de ses données de sortie essentielles : la caractérisation d'un niveau de maturité de l'entreprise. Il est ainsi naturel, lorsque le dialogue préexiste avec les parties prenantes, que ces données de sorties viennent potentiellement l'enrichir et l'alimenter.

4.3 Audit *vs* évaluation en matière de responsabilité sociétale

Les rappels précédents permettent de souligner la grande proximité mais aussi les différences fondamentales entre pratiques et méthodes d'audit et d'évaluation. Il est à noter que nous focaliserons notre propos sur l'audit de certification au sens de l'audit d'un système.

Ces différences s'expriment notamment à trois niveaux :

- référentiel d'audit *vs* modèle d'évaluation ;
- exigence de preuves *vs* exigence de pertinence ;
- écoute *vs* dialogue.

Dans les comparaisons qui suivent de ces trois couples de notions, il faut insister sur la comparaison non dichotomique entre audit et évaluation. Dans la réalité, c'est la proportion dominante d'une posture par rapport à l'autre qui caractérise l'audit et l'évaluation, et non le caractère exclusif des postures qui sont comparées ici.

● Référentiel d'audit *vs* modèle d'évaluation

L'évaluation participe à définir, par le biais du modèle d'évaluation utilisé, ce que l'on entend évaluer : en l'occurrence, la contribution au développement durable et la prise en compte de la responsabilité sociétale par une organisation dans le cadre de cet ouvrage.

Le modèle d'évaluation est un ensemble de critères mais n'introduit pas la définition d'exigences *a priori* qui s'appliqueraient à l'organisation ou à l'entreprise, définissant en amont ce que cette dernière doit faire afin d'assumer sa responsabilité sociétale.

Cette différence est fondamentale avec l'audit qui s'adosse à un référentiel décrivant des exigences. L'audit consiste alors à vérifier que les exigences décrites sont bien respectées : il s'agit ainsi de s'assurer de la mise en œuvre de pratiques qui sont (au moins partiellement) normées en amont.

L'usage d'un *modèle d'évaluation* convient donc dans le cas de problématiques complexes et multicritères, dans un contexte d'incertitude et d'innovation, ainsi que dans l'analyse de la capacité d'une entité à s'approprier de manière pertinente des lignes directrices, des principes, des enjeux tels que ceux du développement durable et ceux contenus dans l'ISO 26000.

C'est l'enjeu de la crédibilisation des démarches de RS par tierce partie, qui ne peut se fonder sur une appréciation binaire qui ne ferait pas sens, de la capacité de l'entité à comprendre, s'approprier, déployer la RS et améliorer ses pratiques et ses résultats dans ce domaine.

Il s'agit notamment et avant tout d'apprécier de manière objective et systématique, mais néanmoins contextualisée, la capacité de l'entité évaluée à prendre

en compte les principes et à identifier les impacts des sept questions centrales de l'ISO 26000, sur ses activités à un moment donné. L'ISO 26000 est ainsi structurée qu'elle propose des domaines d'action qui sont autant d'illustrations des domaines où *potentiellement* la RS de l'entité peut s'exprimer.

Dans un second temps il s'agira d'apprécier la capacité à déployer et à améliorer les pratiques définies par l'entité afin de répondre aux enjeux de RS ainsi définis, et là encore la pertinence des pratiques et de leurs modalités de déploiement ne peut être appréciée que de manière contextualisée car elle ne saurait faire l'objet d'une définition normative préexistante.

- **Exigence de preuves *vs* exigence de pertinence**

Comme évoqué au § 1.4 de cet ouvrage, des précautions ont été prises par les rédacteurs de l'ISO 26000 afin que cette dernière ne soit pas utilisée comme une norme de système de management destinée à la certification. Dans le cas de l'audit de systèmes de management, les auditeurs ont pour objectif de mesurer la conformité du système (de management de la qualité, de l'environnement, de la SST…) aux exigences de la norme. Il est ainsi demandé à l'entité concernée de démontrer par la preuve tangible qu'elle a formalisé son système comme l'exige la norme.

Ce point est donc majeur : l'audit consiste dans la conformité d'une formalisation satisfaisante par rapport à un référentiel. On peut noter – ce qui n'est pas neutre au regard de la reconnaissance des démarches de RS – que dans ce cas le système de management est envisagé de manière instrumentale : en d'autres termes, les finalités de l'activité à laquelle il s'applique ne sont pas l'objet de l'analyse. La question de la conformité et de l'amélioration continue du système de management est ainsi déconnectée de la question de l'utilité sociale et des externalités globales de l'activité managée.

L'évaluation quant à elle, se focalise sur une analyse de la capacité de l'entité à identifier les champs de sa responsabilité, et à déployer en conséquence des pratiques pertinentes. Ces dernières peuvent être tout à fait adéquates et efficientes sans pour autant faire l'objet d'une formalisation par le biais d'un système de management certifiable. Dans ce cas, la question de la formalisation fait partie intégrante de l'évaluation, qui vise notamment à apprécier de manière contextualisée et au cas par cas, si au regard des enjeux organisationnels (taille, organisation, fonctionnement, culture de l'entité concernée, l'importance des enjeux), la formalisation est nécessaire, ou pas.

L'évaluation peut aboutir au constat qu'une PME aurait tout intérêt à formaliser et faire auditer son système de management de l'environnement, ou non, au regard de ses enjeux propres. Mais l'évaluation ne peut se fonder systématiquement sur le postulat que chaque pratique liée à la RS de l'entité doit faire l'objet d'un système de management (qu'il s'agisse du dialogue avec les parties intéressées, d'une politique de mécénat, ou même de pratiques RH et de dialogue interne, etc.).

- **Écoute *vs* dialogue**

Auditer vient donc du terme latin « écouter ». De manière plus ou moins marquée, l'écoute se distingue du dialogue : l'écoute peut être uniquement passive – elle ne s'y résume pas évidemment dans les pratiques d'audit ; le dialogue a la forme et le contenu d'une réelle discussion.

Ces deux postures sont différentes et découlent du point précédent. Si l'auditeur sait par avance ce qu'il cherche, et attend de la part de ses interlocuteurs la démonstration que ce qu'il cherche existe, l'évaluateur vise davantage à établir un dialogue qui lui permettra d'apprécier la pertinence de ce qui est fait par rapport aux enjeux, et donc à apprécier le niveau de compréhension de ces enjeux, ainsi que le niveau d'appropriation et de pertinence des pratiques correspondantes. Il y a donc dans sa posture davantage de réflexivité et de maïeutique, rendues nécessaires par l'absence d'exigences précises.

- **L'évaluation, outil d'analyse global**

Un élément clé des apports et de la pertinence de l'évaluation tient dans le fait même que la RS soit, par nature, une approche globale, donc systémique. Puisqu'il s'agit d'analyser la capacité de l'entreprise à orienter et/ou modifier ses pratiques afin d'atteindre des résultats équilibrés en termes économiques, sociaux et environnementaux, l'évaluation ne peut faire l'économie d'une mise en perspective globale des liens entre la contribution des pratiques aux résultats en matière de développement durable.

La richesse du croisement des informations

On n'est pas alors dans une logique purement « cartésienne » et analytique consistant dans la segmentation de la réalité en une multitude de sous-ensembles dissociés, mais dans une logique systémique qui fait apparaître ou révèle, *in fine*, les liens entre Stratégie (Identification de la RS et gouvernance), Management

(Intégration de la RS), Ressources humaines, Modes de production et de consommation, Ancrage territorial, et Résultats sur les trois piliers.

La mise en évidence de ces liens est plus ou moins explicite mais toujours présente, par la structure même du modèle d'évaluation, et l'analyse qualitative que ce dernier exige (qui passe notamment par un constant croisement d'informations). Comment identifier et déployer les meilleures pratiques opérationnelles et atteindre les meilleurs résultats en termes de RS, si la vision, les valeurs et le discours de la Direction n'intègrent pas explicitement ces préoccupations ? Ou lorsque ces préoccupations restent au stade abstrait de la déclaration d'intention ? Ou bien lorsque les ressources ne sont pas adaptées ? Ou encore, lorsque cette ambition n'est pas communiquée, ni expliquée voire accompagnée des formations *ad hoc* ? Lorsque, ceci étant fait, le pilotage de la démarche n'est pas clairement défini ? Comment, encore, rendre cette vision concrète si les collaborateurs ne partagent pas l'identification des attentes des parties prenantes ni les résultats clés visés collectivement et qui vont refléter la réponse pertinente à ces demandes ?...

Structurer, donner du sens et de la cohérence

Le recours à un modèle d'évaluation qui porte sur l'ensemble du système d'entreprise et interpelle ce dernier au regard d'une problématique elle-même globale et transverse implique ainsi une forme d'analyse holistique, qui est aujourd'hui nécessaire pour résoudre des problèmes globaux.

Ce n'est pas seulement la structure du modèle, mais également sa nature, qui assure cette analyse globale. En effet, un modèle de vérification qui adopterait la même structure mais consisterait à établir des exigences en lieu et place de chaque sous-critère, par exemple, reviendrait à annuler le caractère itératif de l'analyse, en amenant les acteurs à jauger la prise en compte de la RS à l'aune du respect point par point, et de manière davantage dissociée (mode « *check-list* »), de chaque exigence ainsi posée.

L'analyse du niveau de maturité d'une organisation en termes de RS fait donc appel à des outils qui concilient intrinsèquement cette double approche : capacité à respecter ou à mettre en œuvre (mais de manière contextualisée) des pratiques sur des points précis (y compris très opérationnels), et capacité à mettre ces pratiques en perspective et en cohérence au regard de l'ensemble des éléments couverts par le modèle d'évaluation (éléments stratégiques et opérationnels,

pratiques et résultats). Cela répond à la vocation même d'un outil comme l'ISO 26000, qui n'est ni d'imposer une vision morale de la RS, ni de prescrire aux acteurs des pratiques. La vocation de la norme est en effet d'assurer la cohérence de la prise en compte d'un certain nombre d'enjeux et de principes, qui font l'objet d'un consensus mondial quant au fait que leur prise en compte est nécessaire pour garantir un développement durable.

Une forte valeur ajoutée pédagogique, constitutive d'un outil de progrès

Les outils et modèles d'évaluation du développement durable, au-delà de leur fonction d'aide à la décision, ont une fonction de rigidification du concept de développement durable. Le développement durable a en effet souvent été qualifié – avec une connotation critique certaine – de « mou », « flou » ; il est effectivement perçu de manières diverses par les acteurs. Il est par conséquence l'objet d'une appropriation compétitive dont l'une des finalités est d'en tirer une interprétation favorable aux intérêts en présence (allant notamment dans le sens d'une durabilité plus ou moins faible ou forte). En conséquence, la conception d'outils d'évaluation du développement durable contribue à expliciter, circonscrire, définir voire limiter, les concepts de développement durable et de RS. Cette dimension remplit deux nécessités qui s'imposent aux acteurs concernés par l'évaluation : re-définir collectivement le concept et donc les finalités de l'évaluation ; rendre le concept opératoire par le biais de cette opération exégétique de traduction.[3]

Les outils d'évaluation jouent ce rôle essentiel au travers de la déclinaison et de la re-formulation de critères, préoccupations, principes attenants aux « trois sphères » du développement durable (environnement, économie, société), auxquelles est souvent adjointe celle de la gouvernance et des pratiques des organisations en termes de RS.

Une approche pertinente, en cohérence avec la nature et les finalités de l'ISO 26000

Parmi les solutions possibles permettant d'apprécier si les entreprises mettent en œuvre leur responsabilité sociétale, l'évaluation de la démarche globale de développement durable nous semble être pertinente.

Selon l'ISO 26000, *la responsabilité sociétale* se définit comme *la contribution d'une organisation au développement durable*. Il est donc entendu que

3. D'après les travaux d'Aurélien Boutaud.

« l'évaluation de la contribution au développement durable », et que « l'évaluation de la prise en compte de la responsabilité sociétale », renvoient aux mêmes préoccupations.

Nous l'avons vu, l'ISO 26000 introduit pour ce faire des concepts, questions et principes qui permettent d'appréhender cette contribution.

Partie II

Mise en œuvre

Comment construire sa démarche de responsabilité sociétale ?
Quelle méthode utiliser dans l'entreprise ?
Quels rôles doivent jouer les parties prenantes ?
Comment analyser et identifier les Questions centrales de l'ISO 26000 ?
Quelles sont les actions concrètes qui répondent aux attentes de l'ISO 26000 ?

5

Introduction

La force de la norme ISO 26000 réside non seulement dans le sens commun qui est donné à la responsabilité sociétale des organisations mais également dans la méthodologie d'approche proposée et destinée aux organisations.

Cette méthodologie est décrite dans les chapitres 5 et 7 de la norme (*voir chapitre 1 du présent ouvrage*).

Le chapitre 5 présente les deux pratiques essentielles que chaque organisation doit mettre en place pour adopter une stratégie intégrant la responsabilité sociétale :

– Identifier sa responsabilité sociétale : mesurer les impacts de l'organisation mais également les attentes des parties prenantes, les relations entre les acteurs ; et hiérarchiser au sein de l'ensemble des questions centrales les domaines d'action prioritaires. La notion de sphère d'influence doit permettre, une fois définie par l'organisation, de faciliter l'adhésion aux principes de la responsabilité sociétale.
– Mettre en place un système de communication et de dialogue avec l'ensemble des parties prenantes de l'organisation.

Le chapitre 7, quant à lui, éclaire sur les modalités de réalisation d'une démarche de responsabilité sociétale au sein d'un système déjà existant. L'objectif de ce

chapitre est de faire vivre la norme ISO 26000 au quotidien dans l'organisation, en tenant compte des caractéristiques de cette dernière et de la société dans laquelle elle opère.

La notion de sphère d'influence est précisée, ainsi que les modalités d'identification des axes prioritaires en terme de domaines d'action de l'ensemble des questions centrales.

Le chapitre 6 du présent ouvrage propose une méthode appliquée des chapitres 5 et 7 du référentiel ISO 26000 pour faciliter la mise en œuvre au sein des organisations.

L'objectif est de construire un plan d'actions opérationnel et pratique permettant aux organisations d'appréhender dans leurs activités quotidiennes les principes de la responsabilité sociétale.

Ce plan d'action sera suivi et mesurable, facilitant la lecture de la démarche par l'ensemble des parties prenantes et permettant ainsi à l'organisation de développer les autres axes présentés par la norme : la communication, la crédibilité de la démarche.

Ce plan d'actions doit également s'intégrer aux différentes démarches entreprises ultérieurement par l'organisation et permettre le partage unique de la stratégie globale de l'entreprise sur l'ensemble de ces axes de développement auprès des acteurs impliqués.

Enfin, il est à noter qu'une liste de documents normatifs est proposée, à titre informatif, en annexe de cet ouvrage. Sans être exhaustive, celle-ci évoque des documents thématiques ou sectoriels, qui peuvent apporter, le cas échéant, une aide à la mise en œuvre des recommandations de l'ISO 26000.

6

La responsabilité sociétale : un projet structurant et mobilisateur

6.1 La démarche, pas à pas

Comme dans toute autre démarche de mutation interne ou de conduite de changement, il convient d'intégrer la démarche de mise en œuvre de l'ISO 26000 et de ses recommandations, comme un vrai projet d'entreprise qui va être construit avec ses étapes, ses jalons, son équipe, les responsabilités associées, etc.

Le projet va se structurer de manière classique avec huit phases incontournables (décrites au paragraphe 6.2) :

– « **Cadrage** » : qu'est-ce que la Direction souhaite faire de cette démarche, quel est son besoin, quelle est et sa vision, quel est le périmètre à considérer ?
– **État des lieux** : quelles sont les parties prenantes de mon organisation, quelles sont leurs attentes, quelles sont les forces et les faiblesses de mon

organisation au regard des questions centrales et des domaines d'action de l'ISO 26000, des attentes des parties prenantes, etc.

- **Choix des priorités** : quels sont les enjeux clés de ma structure, de ma filière, de mon territoire, de mon organisation, qui vont guider les premières actions à mener pour assurer la performance et la pérennité de mon organisation. Sur quoi s'engager ?
- **Construction du programme d'action** (opérationnel et de lobbying).
- **Mise en œuvre du programme et mesure de la performance** : déploiement du plan d'action et intégration dans les processus de l'organisation.
- **Revues et amélioration** : quels impacts de ces nouveaux résultats sur la stratégie, mes futurs engagements, mon *business model*, mes plans d'action ?
- **Reporting auprès des parties prenantes** : ces trois dernières étapes constituent le cycle qui permet d'inscrire la démarche dans une dynamique d'amélioration continue.
- **Évaluation de l'intégration de la RS** dans l'ensemble des pratiques, des processus, des résultats.

6.2 Les étapes dans le détail

6.2.1 Le cadrage

Le cadrage est une étape préalable essentielle car il va permettre de dimensionner le projet en déterminant les motivations réelles du corps de Direction de l'organisation à s'engager dans une telle démarche.

Les bonnes questions à se poser sont développées aux paragraphes suivants.

● Quel est le périmètre de la démarche ?

Pour une entreprise, est-ce toute l'entreprise ? Une filiale ? Une *business unit* du Groupe ? Pour une PME mono-site, la question est généralement vite tranchée, c'est toute l'entreprise. L'application d'une telle démarche à une activité seule ou un processus ne serait pas crédible aux yeux de ses parties prenantes, et difficile à concilier avec les recommandations de l'ISO 26000.

● Quelles sont les motivations de la Direction dans cet engagement ?

Des motivations de la Direction, vont dépendre le dimensionnement de la démarche, l'ambition et la nature des actions qui seront menées. Quatre grandes familles de motivations peuvent être identifiées :

- Le développement durable est ancré dans les valeurs et la vision du dirigeant depuis toujours. Ce dernier est « militant » et a bien compris qu'à terme, la pérennité de toute activité passe par l'intégration des domaines de la responsabilité sociétale.
- Dans l'esprit du dirigeant, le développement durable constitue une opportunité de développer de nouveaux produits et de nouveaux marchés ; c'est un moteur puissant d'innovation qu'il faut saisir pour continuer d'exister et s'adapter aux mutations naturelles de notre société.
- Le développement durable constitue pour le dirigeant une contrainte par laquelle il est obligé de passer pour continuer à exister, continuer à opérer ; la contrainte peut être réglementaire, ou venir d'un ensemble de clients, de donneurs d'ordre, de financeurs, etc. qui exigent de l'organisation qu'elle intègre les principes de la RS si elle souhaite continuer à opérer voire à exister.
- Le dirigeant est conscient que l'image de son organisation, de son secteur, de son activité n'est pas bonne aux yeux d'un grand nombre de parties prenantes et qu'il convient de redorer cette image dans les plus brefs délais. La mise en œuvre d'une démarche de responsabilité sociétale est une planche de salut qui permettra de renforcer le crédit d'image.

Cette information est essentielle pour structurer, dimensionner et orienter la démarche de responsabilité sociétale.

● Quels sont les facteurs clés de succès et les principaux risques de la démarche de responsabilité sociétale ?

Parmi les facteurs clés de succès, on pourra noter par exemple : la bonne santé financière de l'organisation, la motivation exprimée par de nombreux collaborateurs, une habitude de l'organisation à fonctionner en mode projet transverse, etc.

Les risques, quant à eux, peuvent être de natures très diverses : risques liés au type de la structure, risques décisionnels, risques hiérarchiques, risques liés à la définition des responsabilités, risques liés au comportement des acteurs projet, risques liés à la capitalisation du savoir-faire, risques liés aux

conflits entre parties prenantes internes, risques liés à la constitution des équipes projet, etc.[1]

- **Quelle va être la structure prévisionnelle du projet ?**

Les membres de l'équipe projet ? Les contributeurs de l'organisation qui vont participer aux différentes étapes de la mise en œuvre de la démarche ? L'organigramme du projet ? Ses instances de décisions ? Etc.

- **Quel est le budget prévisionnel de la démarche ? Combien de temps va prendre la réalisation des différentes étapes ? Combien d'unités d'œuvre le projet va-t-il consommer ?**

6.2.2 L'état des lieux

Cette phase est l'une des plus importantes de l'ensemble de la démarche de responsabilité sociétale. En effet, elle va permettre de réaliser une analyse des forces et des faiblesses de l'organisation face aux questions centrales et domaines d'action de l'ISO 26000. Elle a des vertus pédagogiques auprès de l'ensemble des acteurs qui participent à cette étape. Elle est également garante de la pertinence des choix opérés par l'organisation et servira de base de ressources pour démontrer la crédibilité de la démarche lors de la phase d'évaluation.

La méthode à employer est nécessairement en accord avec les recommandations du chapitre 5 de l'ISO 26000 « Identifier la responsabilité sociétale et dialoguer avec les parties prenantes » qui propose des pratiques incontournables :

– une identification des parties prenantes et de leurs attentes ;
– une détermination des domaines de la RS (décrits dans l'ISO 26000) qui constituent les enjeux forts de la RS de l'organisation.

Ces deux approches s'inscrivent dans un ensemble de recommandations méthodologiques décrites au chapitre 7 de la norme ISO 26000 afin de « déterminer la pertinence et l'importance des questions centrales et des domaines d'action pour l'organisation ».

Ce paragraphe nous donne des clés pour analyser les domaines d'action de l'ISO 26000 et l'impact des activités de l'organisation sur ces domaines d'action et déterminer ceux qui sont prioritaires.

1. D'après H. Courtot : thèse de doctorat « La prise en compte des risques dans la gestion et le management d'un projet » (1996).

● Identification des parties prenantes

Comment procéder concrètement ?

Il s'agit de déterminer quels sont les acteurs qui répondent à la définition d'une partie prenante proposée par l'ISO 26000 : « individu ou groupe ayant un intérêt dans les décisions ou activités d'une organisation ».

En se posant les bonnes questions :

– Quels sont les principaux acteurs de ma profession ?
– Quels sont les principaux acteurs de mon territoire ?
– Vis-à-vis de qui existe-il des obligations juridiques ?
– Qui peut être affecté positivement ou négativement par les activités de l'organisation ?
– Qui pourrait aider l'organisation à traiter tel ou tel impact ?
– Qui a auparavant été consulté sur des questions similaires ?
– Quels acteurs ont demandé à être associés ?

Une liste plus ou moins exhaustive peut déjà permettre de considérer si tel ou tel acteur est une partie prenante de l'organisation (*voir Tableau 6.1*).

Pour chacun de ces acteurs, là encore, il convient d'envisager les questions suivantes afin de bien caractériser les parties prenantes :

– L'acteur a-t-il des attentes vis-à-vis de mon organisation ?
– L'acteur est-il impacté par mon organisation ? Ces impacts sur l'acteur sont-ils bénéfiques ou négatifs pour lui ?
– L'acteur impacte-t-il mon organisation ? L'impact de l'acteur est-il bénéfique ou négatif sur mon organisation ?

=> Si pour l'une au moins des trois questions ci-dessus, la réponse est oui, alors l'acteur est une partie prenante de l'organisation.

Ensuite, afin de ne pas se perdre dans une liste très longue de parties prenantes à prendre en compte, il est souhaitable de procéder à une hiérarchisation de celles-ci. Pour cela, on peut se poser la question :

– Quel est le degré d'importance stratégique de cette partie prenante pour mon organisation ?

Tableau 6.1 Exemple de liste de parties prenantes

Parties prenantes internes	Partenaires d'affaires	Territoire, partenaires publics et collectivités	Services de l'État	Supports métier	Associations & autres
Collaborateurs Direction/managers	Clients, donneurs d'ordre	Commune	Trésor Public	Bureau d'études techniques	Insertion de personnes en difficulté
Collaborateurs employés/ opérationnels	Distributeurs	Communauté de communes	URSSAF	Cabinet conseil	Protection de l'environnement
Actionnaires	Consommateur, utilisateur final	Communauté d'agglomérations	DREAL/DIRECT	Centre technique	Sports et loisirs
Intérimaires	Fournisseurs (rang 1, 2, etc.)	Pays	Préfecture	Enseignement	ONU (Global Compact)
CHSCT	Banquiers	Conseil général	Police/ gendarmerie	Entreprises de la filière	Association d'entreprises pour le DD (Comité21, ORSE, Orée, etc.)
CE	Assureurs	Conseil régional	Tribunaux/ instances judiciaires	Entreprises concurrentes	ONG international (environnement et social)
Comité d'administration	Sous-traitants	Associations locales	ADEME	Fédérations	Association de consommateurs (INC)

Tableau 6.1 Exemple de liste de parties prenantes (fin)

Parties prenantes internes	Partenaires d'affaires	Territoire, partenaires publics et collectivités	Services de l'État	Supports métier	Associations & autres
Délégués du personnel	Prestataire	Riverains (associations)	Agence de l'eau	Organismes de formation	Syndicats patronaux
Futurs embauchés		CCI	VNF	Institut de recherche	Syndicat de salariés
Maison mère		CRAM	DDASS	Organismes de certification	Organisme de protection sociale
Filiales/agences		Entreprises du territoire	DDE	Organismes de normalisation	Organisme de retraite complémentaire
Etc.	Etc.	Famille du personnel	DGCCRF	Syndicats professionnels	Institutions religieuses
		Médias	Inspecteurs du travail	Etc.	Générations futures
		SDIS	Médecin du travail		Etc.
		Etc.	DSV		
			AGEFIPH		
			HALDE		
			Etc.		

Pour y répondre, on peut envisager d'utiliser une grille d'analyse comme par exemple celle proposée ci-dessous qui décrit cinq niveaux d'importance :

1. La partie prenante est peu influente.
2. La partie prenante peut apporter une aide ou une remise en cause ponctuelle (dans l'espace et dans le temps).
3. La partie prenante peut mettre en cause la réussite de certains projets de l'organisation/est indispensable à la réalisation de certains projets.
4. La partie prenante peut mettre en cause l'accomplissement de l'ensemble des projets de l'organisation/est indispensable à la réalisation de l'ensemble de ses projets.
5. La partie prenante peut mettre en cause l'organisation dans son existence/ est indispensable à son existence.

Les acteurs de la sphère d'influence

L'une des difficultés de la mise en œuvre de l'ISO 26000 est d'appréhender la responsabilité « élargie » de l'organisation. En effet, une démarche de RS ne saurait se borner aux portes de l'organisation et à ses seules activités. L'organisation a nécessairement une part de responsabilité sur les impacts générés par toutes les activités qui constituent sa chaîne de valeur.

Ainsi, par exemple, une entreprise familiale implantée en Bourgogne, qui fabrique des cloisons de bureau et qui respecte en tout point le code du travail et la réglementation sociale, peut se dire qu'elle n'est pas concernée par la question centrale des droits de l'homme. Pourtant, sa responsabilité sociétale au sens de l'ISO 26000 lui impose de se poser la question des pratiques de ses fournisseurs d'aluminium qui peuvent, eux, être implantés dans des pays lointains et opérer dans des conditions douteuses.

Sur ce type de fournisseurs, l'entreprise se doit d'exercer, si elle le peut, un « devoir d'influence » afin de l'inciter au maximum à mettre en œuvre des bonnes pratiques dans les domaines des droits de l'homme. Elle a un devoir de pédagogie. Parfois, les circonstances ou le contexte font que la capacité d'influence de l'organisation est plus ou moins réduite (taille disproportionnée, dimension politique forte, etc.). Il convient pour l'organisation de déterminer parmi ses parties prenantes, celles qui peuvent faire l'objet de mesures pédagogiques et qui sont en capacité d'êtres influencées, par exemple en les accompagnant, en les formant, en partageant les informations disponibles, en s'investissant à leur côté. Il ne s'agit de faire peser le poids de la RS sur ces acteurs mais bien de la partager, de contribuer à l'assumer.

La figure 6.1 illustre au sein des parties prenantes, les différentes chaînes d'acteurs qu'il convient de considérer.

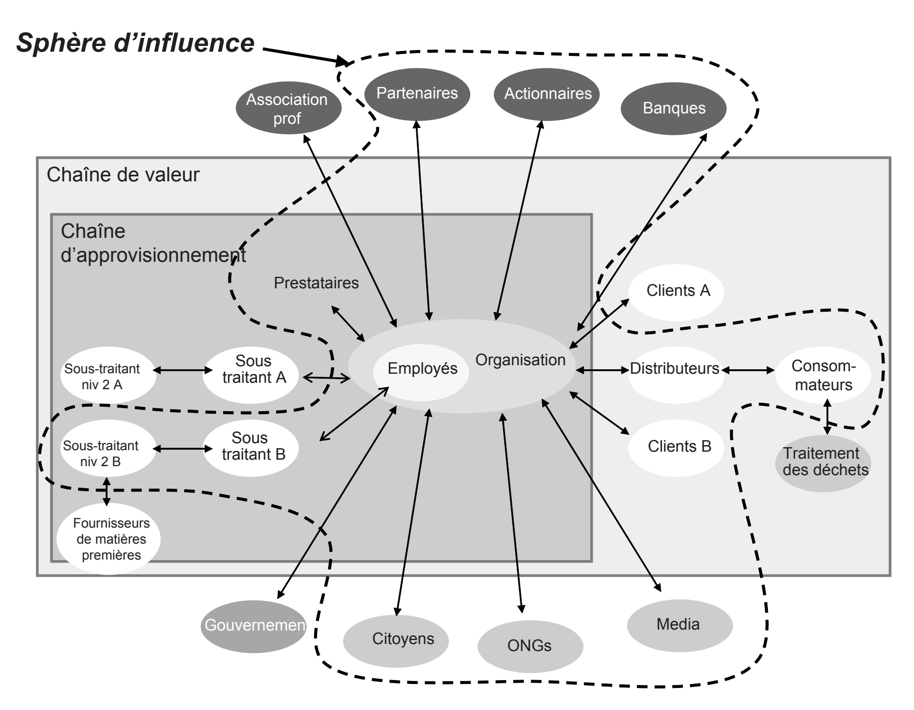


Figure 6.1 Les chaînes d'acteurs et la sphère d'influence

Le pointillé représente un exemple de groupe de parties prenantes qu'une organisation a considéré comme étant en capacité d'être influencé par ses messages, ses actions et ses décisions. Ces acteurs font partie de sa « sphère d'influence ».

L'identification de la sphère d'influence prendra tout son sens, par la suite, lors de la détermination des actions à mener sur les questions centrales et les domaines d'action prioritaires. En effet, pour traiter les impacts directs, c'est-à-dire ceux produits directement par l'organisation, celle-ci mettra en œuvre des actions opérationnelles au sein de ces process. En outre, pour réduire les impacts indirects, c'est-à-dire ceux qui sont générés par une partie prenante au sein de sa chaîne de valeur, l'organisation mettra en œuvre des actions de lobbying ou des actions de pédagogie, de partage d'information auprès des acteurs qu'elle souhaite influencer, dans le but de réduire ces impacts dont l'organisation elle-même n'a pas la maîtrise.

Cette approche permet de répondre aux recommandations du paragraphe 7.3.2.2.de l'ISO 26000 :

> **7.3.3.2 Exercer une influence**
>
> Une organisation peut, avec d'autres, exercer son influence, soit pour améliorer les impacts positifs sur le développement durable soit pour limiter le plus possible les impacts négatifs, soit pour les deux. Au moment d'évaluer sa sphère d'influence et de déterminer ses responsabilités, il convient qu'une organisation exerce son devoir de vigilance. […] Lorsqu'elle exerce son influence, il convient qu'une organisation envisage en premier lieu d'engager un dialogue dans le but de sensibiliser encore plus à la responsabilité sociétale et de favoriser l'adoption d'un comportement responsable. Si le dialogue est inefficace, il convient d'envisager d'autres actions, y compris de modifier la nature des relations.

Synthèse des résultats

Les résultats de l'ensemble de cette réflexion peuvent être consignés dans un tableau de synthèse (*voir exemple du Tableau 6.2*).

Tableau 6.2 Exemple de tableau de synthèse

Acteurs	Préciser de qui s'agit-il exactement	PP impactée (+/-) ?	PP impactante (+/-) ?	Sphère d'influence ? (O/N)	Importance stratégique de la PP
Parties prenantes internes					
Collaborateurs Direction/ managers					
Collaborateurs employés/ opérationnels					
Actionnaires					
Intérimaires					
CHSCT					
CE					
Comité d'administration					
Délégués du personnel					

Tableau 6.2 Exemple de tableau de synthèse (fin)

Acteurs	Préciser de qui s'agit-il exactement	PP impactée (+/-) ?	PP impactante (+/-) ?	Sphère d'influence ? (O/N)	Importance stratégique de la PP
Futurs embauchés					
Maison mère					
Filiales/agences					
Partenaires d'affaires					
Clients, donneurs d'ordre					
distributeurs					
Consommateur, utilisateur final					
Fournisseurs (rang 1, 2, etc.)					
Banquiers					

● Détermination des domaines de la RS qui constituent les enjeux forts de l'organisation

Comment procéder concrètement ?

L'objectif de cette étape est de hiérarchiser les priorités pour l'organisation afin de planifier par la suite des actions qui vont être de nature à améliorer la performance de l'organisation sur l'ensemble des domaines de la responsabilité sociétale.

Le chapitre 7 de l'ISO 26000 nous recommande de procéder par étape en abordant un certain nombre de réflexions dont les résultats méritent d'être documentés.

Relation entre les caractéristiques de l'organisation et la responsabilité sociétale

> **7.2 Relation entre les caractéristiques de l'organisation et la responsabilité sociétale**
>
> […] « Il convient que la revue couvre, selon le cas, des facteurs tels que :
>
> – le type, l'objectif, la nature des activités et la taille d'une organisation ;

> – les sites où l'organisation opère, y compris :
>   - le fait de savoir s'il existe un cadre juridique solide qui réglemente nombre des décisions et activités liées à la responsabilité sociétale ; et
>   - les caractéristiques sociales, environnementales et économiques de la zone dans laquelle l'organisation opère ;
>
> – toute information relative aux performances historiques de l'organisation en matière de responsabilité sociétale ;
>
> – les caractéristiques des effectifs ou des employés de l'organisation, y compris le travail sous contrat ;
>
> – les organisations sectorielles dans lesquelles l'organisation intervient, y compris :
>   - les activités liées à la responsabilité sociétale mises en œuvre par ces organisations ; et
>   - les codes ou autres exigences liés à la responsabilité sociétale et appuyés par ces organisations ;
>
> – la mission, la vision, les valeurs, les principes et le code de conduite propres à l'organisation ;
>
> – les préoccupations des parties prenantes internes et externes liées à la responsabilité sociétale ;
>
> – les structures et la nature de la prise de décision au sein de l'organisation ; et
>
> – la chaîne de valeur de l'organisation.
>
> Il est également important pour une organisation d'être à l'écoute des attitudes actuelles, du niveau d'engagement de sa direction dans la responsabilité sociétale et de sa perception de cette responsabilité sociétale. » […]

Cette réflexion avec l'ensemble de ces questions est à considérer dans la phase de cadrage de notre projet et dans l'étape d'identification des parties prenantes et de leurs attentes. Ces étapes présentées plus haut proposent quelques outils et pistes de questionnement qui peuvent répondre à ces recommandations.

Déterminer la pertinence et l'importance des questions centrales et des domaines d'action pour l'organisation

Cette étape se situe au cœur de l'état des lieux. Elle a pour objectif de hiérarchiser les questions centrales et les domaines d'action, afin de déterminer les enjeux clés de l'organisation et donc les priorités pour bâtir les premiers plans d'actions.

L'ISO 26000 a l'avantage de nous proposer la « bibliothèque des thématiques » qu'il convient d'explorer lors de cette analyse au travers de son chpitre 6 : *« Lignes directrices relatives aux questions centrales de responsabilité sociétale »*. Cette bibliothèque liste et décrit l'ensemble de ces questions

centrales et des domaines d'action associés. Une organisation qui revendique une grande responsabilité sociétale se doit de démontrer sa performance dans l'ensemble des domaines d'action identifiés comme pertinents pour son activité, sa filière, son territoire, etc.

Un principe de base est à considérer :

> **§ 7.3.2.1.**
> Toutes les questions centrales sont pertinentes pour chacune des organisations, mais pas nécessairement tous les domaines d'action.

Car quelle que soit la nature de l'organisation, elle a nécessairement des impacts positifs et/ou négatifs sur les sept thématiques couvertes par les questions centrales de l'ISO 26000.

– Aucune organisation ne peut démontrer qu'elle n'a pas d'impacts sur les droits de l'homme. En effet, lorsque sur les recommandations de l'ISO 26000 elle prend en compte toute l'étendue de sa responsabilité, y compris sur l'ensemble de sa chaîne de valeur, il y a peu de chances que l'on ne trouve pas au moins un acteur de cette chaîne (fournisseur lointain par exemple) qui officie dans un pays où les droits de l'homme sont peu respectés. En outre, toute organisation, à partir du moment où elle emploie quelques salariés, doit se soucier des problèmes de discrimination.
– Aucune organisation ne peut démontrer qu'elle n'a pas d'impacts sur les relations et conditions de travail. Là encore, entreprises, associations, ONG, collectivités, font toutes appel à du personnel salarié et doivent se soucier directement de ces questions.
– Aucune organisation ne peut démontrer qu'elle n'a pas d'impact sur l'environnement. Quels que soient son statut juridique et son mode de fonctionnement. Le fait même de son implantation, de ses infrastructures et des déplacements de ses salariés, adhérents ou bénévoles, génère nécessairement des impacts sur l'environnement.
– Aucune organisation ne peut démontrer qu'elle n'a pas d'impact en matière de loyauté des pratiques. En effet, toute transaction financière entre l'organisation et une partie prenante (commerce vers des clients, versement de cotisation d'adhérents, prélèvements fiscaux, etc.) implique, de la part des protagonistes de ces transactions, la prise en compte de règles éthiques pour pouvoir opérer.
– Aucune organisation ne peut démontrer qu'elle n'a pas d'impact sur le consommateur ou le citoyen. En effet, le consommateur citoyen est

potentiellement lui-même client, adhérent, bénévole, contribuable, etc. À ce titre, il mérite toute l'attention de l'organisation qui, quelle que soit sa nature, a forcément sur lui des impacts directs ou indirects.

- Aucune organisation ne peut démontrer qu'elle n'a pas d'impact sur le territoire de son implantation ou sur les communautés au sein desquelles elle opère. Ces communautés pouvant être physiques ou virtuelles.
- Enfin, aucune organisation ne peut démontrer qu'elle peut se passer de la prise en compte des bonnes pratiques de gouvernance. En effet, à partir du moment où elle opère au sein d'une multitude de parties prenantes (salariés, clients, citoyens, enfants, ressortissants, etc.) elle se doit de considérer les attentes d'au moins une ou plusieurs de ses parties prenantes dans ses modes de prise de décision et de planification stratégique.

Mais, tous les domaines d'action qui composent ces sept questions centrales ne sont pas nécessairement pertinents. Ce qui signifie que les impacts générés par l'organisation, au regard de tous ces domaines d'action, ne sont pas tous de même nature et de même portée et donc, que la maîtrise de chacun de ces impacts ne constitue pas nécessairement un enjeu clé. Le degré d'importance stratégique est un deuxième facteur qui doit conduire l'organisation à différencier ces domaines d'action et à les hiérarchiser.

Pour cela, il convient de définir des critères qui vont permettre à l'organisation de déterminer ces enjeux clés.

L'ISO 26000 propose une série de critères :

> **§ 7.3.2.2**
>
> […]De tels critères peuvent comprendre :
>
> - l'étendue de l'impact du domaine d'action sur les parties prenantes et sur le développement durable ;
> - l'effet potentiel de l'action entreprise ou de l'absence d'action sur le domaine d'action ;
> - le niveau d'implication des parties prenantes quant au domaine d'action ; et
> - l'identification des attentes sociétales d'un comportement responsable concernant ces impacts.
>
> Les domaines d'action généralement considérés comme significatifs sont la non-conformité à la législation, la non-prise en compte des normes internationales de comportement, les violations potentielles des droits de l'Homme, les pratiques susceptibles de mettre en danger la vie ou la santé et les pratiques qui pourraient nuire sérieusement à l'environnement.

Ces critères peuvent se traduire, par exemple, par trois étapes dans la réflexion :

- Quel niveau de performance peut-on accorder aux pratiques de mon organisation dans le domaine d'action considéré ?
- Quel niveau d'importance stratégique mon organisation accorde-t-elle au domaine d'action considéré ?
- Quelles sont les parties prenantes impactées par mon organisation sur le domaine d'action considéré ? ou impactantes ? ou ayant des attentes sur le domaine d'action considéré ?

Pour déterminer le niveau de performance, voici un exemple de grille d'analyse à cinq niveaux :

Prise de conscience	Aucune action n'existe pour l'instant cependant le dirigeant de l'organisation est conscient de l'importance de ce domaine d'action et est prêt à lancer des actions.
Mesure	L'organisation évalue la situation à l'instant t pour connaître sa position, ses résultats par rapport aux critères concernés par le domaine d'action, elle a mis en place un système de collecte de l'information. Elle identifie certaines actions de progrès.
Mise en place d'actions visant à faire progresser les performances de l'organisation	Après avoir identifié sa performance sur le domaine d'action, l'organisation met en place les actions d'amélioration de ses performances. Ce niveau correspond à l'état de l'art dans le contexte de l'organisation (branche, localisation), et au moins la conformité réglementaire.
Maîtrise partielle d'innovations	L'organisation a atteint une maturité sur le domaine d'action vis-à-vis de l'état de l'art (mise en place des MTD, Meilleures Technologies Disponibles). Elle a identifié et mis en œuvre partiellement la prochaine innovation. Elle mène des actions organisées de veille sur les innovations.
Excellence/exemplarité	L'organisation a généralisé une innovation qui la place à un niveau d'excellence au-delà de l'état de l'art et des pratiques courantes dans le domaine, en stratégie de rupture et avec une vision intégrée.

Pour déterminer le niveau d'importance stratégique, voici un autre exemple de grille d'analyse à cinq niveaux :

Le domaine d'action est peu conséquent, sa maîtrise n'est pas à l'ordre du jour, **il peut être laissé de côté.**
La non-maîtrise du domaine d'action peut mettre en cause ou défavoriser **de façon limitée dans le temps et dans l'espace** les processus opératoires de l'organisation. Sa maîtrise favorise des processus opératoires. Ce domaine d'action n'est pas prioritaire.
La non-maîtrise du domaine d'action peut **mettre en cause la réussite de certains projets** de l'organisation. Sa maîtrise est indispensable à la réalisation de certains projets.
La non-maîtrise du domaine d'action peut mettre en cause l'accomplissement **de l'ensemble des projets ou des missions (cœur de métier) de l'organisation**. Sa maîtrise est indispensable à l'accomplissement de l'ensemble de ses projets ou missions.
La non-maîtrise du domaine d'action peut mettre en cause l'organisation **dans son existence**. Sa maîtrise est indispensable à son existence.

Enfin, pour déterminer les parties prenantes associées au domaine d'action, il convient de passer en revue dans la liste constituée en préalable au début de ce chapitre (*voir tableau 6.1 et tableau de synthèse 6.2*). En prenant soin de se poser, pour chacune d'entre elles, les questions suivantes :

– Cette partie prenante est-elle impactée par le domaine d'action ? Ces impacts sont-ils positifs ou négatifs ? Quelles sont les activités de mon organisation qui génèrent ces impacts ?

– Cette partie prenante a-t-elle des attentes potentielles ou réelles sur le domaine d'action et sur les pratiques de mon organisation en la matière ?

– Cette partie prenante peut-elle impacter mon organisation dans ces décisions ces comportements ou ces actions ?

Si les réponses à ces questions sont plutôt positives, alors il convient de retenir cette partie prenante comme « associée » au domaine d'action considéré.

Synthèse des résultats

Les résultats de la hiérarchisation peuvent être synthétisés graphiquement pour permettre de retenir, dans un premier temps, les domaines d'action prioritaires qui vont venir nourrir les premiers plans d'actions (*Figure 6.2*).

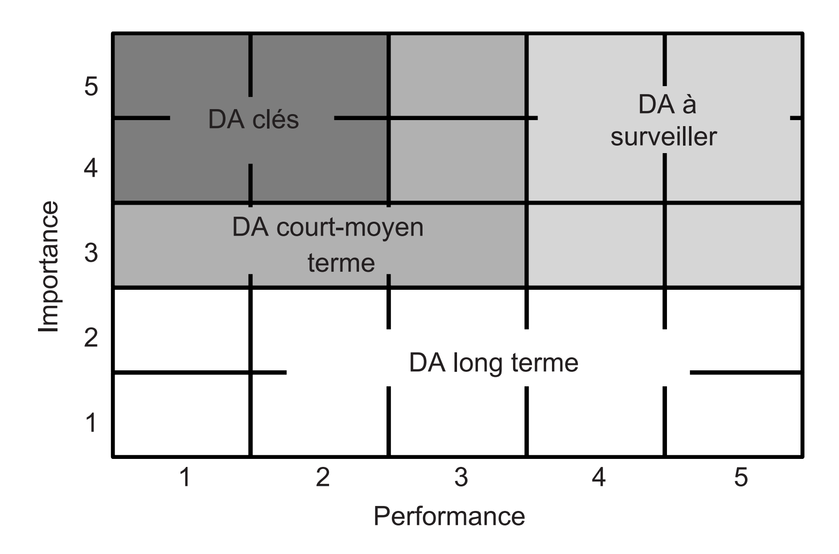


Figure 6.2 Exemple de graphique synthétique

Source : d'après le FDX 30-023

6.2.3 Choix des priorités

Dans la synthèse proposée au chapitre précédent, on retrouve quatre catégories de domaines d'action :

- **Première catégorie :** Ceux des domaines d'action qui constituent des enjeux clés pour l'organisation et sur lesquels il convient d'agir rapidement.
- **Deuxième catégorie :** Ceux des domaines d'action qui constituent des enjeux à prendre en compte dans les 2-3 années à venir.
- **Troisième catégorie :** Ceux des domaines d'action qui constituent des enjeux forts mais déjà maîtrisés et donc qui ne nécessitent pas plus d'attention que celle qu'on leur porte aujourd'hui.
- **Quatrième catégorie :** Ceux des domaines d'action qui constituent des enjeux à long terme, qu'il conviendra de surveiller à l'avenir et de prendre en compte dans des délais plus longs.

Une sous-classification peut s'opérer dans chaque catégorie en fonction du nombre de parties prenantes associées aux domaines d'action et du degré d'importance de celles-ci. En effet, un domaine d'action auquel l'organisation a associé plusieurs parties prenantes d'importance majeure devra être considéré

prioritaire parmi les prioritaires, par rapport à un domaine d'action auquel on a associé des parties prenantes moins importantes.

Concrètement, il suffit, pour chaque domaine d'action de calculer la somme des niveaux d'importance des parties prenantes associées.

Exemple

Prenons les hypothèses suivantes : Une organisation a fait son état des lieux. Parmi les résultats, on trouve deux domaines d'action dans la catégorie « DA clés » : « Dialogue social » et « Concurrence loyale ».

- DA1 = Dialogue social (de la question centrale « Relations et conditions de travail »)

Performance de l'organisation = 2
Importance du DA pour l'organisation = 4
Parties prenantes (PP) associées :
Les salariés => importance de cette PP = 5
L'inspection du travail=> importance de cette PP = 4
Les délégués du personnel => importance de cette PP = 5
=>Pour ce domaine d'action, la somme des importances des parties prenantes associées = 5 + 4 + 5 = 14

- DA2 = Concurrence loyale (de la question centrale « loyauté des pratiques »)

Performance de l'organisation = 2
Importance du DA pour l'organisation = 4
Parties prenantes (PP) associées :
Les clients => importance de cette PP = 5
La DGCCRF[2]=> importance de cette PP = 2
Les consommateurs => importance de cette PP = 1
=>Pour ce domaine d'action, la somme des importances des parties prenantes associées = 5 + 2 + 1 = 8

En conclusion, on peut donc considérer que, ces deux domaines d'action, même s'ils sont classifiés dans la même catégorie, ne sont pas de même degré de priorité puisque l'un d'entre eux (DA1) est associé à des parties prenantes « plus stratégiques » (Somme de leurs importances = 14), que l'autre (DA2) qui est associé à des parties prenantes « moins stratégiques » (Somme de leurs importances = 8).

2. Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes.

6.2.4 De l'état des lieux au premier plan d'actions

Une fois le travail d'état des lieux achevé, les résultats de celui-ci viennent naturellement nourrir les premiers plans d'action. En effet, il suffit de prendre dans l'ordre, les domaines d'action « clés » puis de définir les actions à mener. Une fois ceux-ci balayés, il convient de prendre dans l'ordre qui suit, les domaines d'action « court-moyen terme » qui relèvent de la catégorie puis de définir les actions à mener ; etc.

Cependant, plusieurs réflexions sont à considérer pour bâtir effacement les plans d'actions :

- Il convient de bien lister les activités ou processus de l'organisation qui vont contribuer à l'amélioration de la performance de l'organisation sur le domaine d'action considéré. En effet, le plan d'action associé à un domaine d'action de l'ISO 26000 va porter probablement sur une ou plusieurs activités ou processus. À chaque activité ou processus contributeur sera associée une (ou plusieurs) action(s) à mener, et les responsables n'en seront que plus simples à identifier.
- Il convient de bien mesurer les capacités de financement et les ressources disponibles pour mener à bien ces actions. En effet, même si cela paraît évident, il est fondamental d'appliquer une certaine progressivité dans la mise en œuvre des actions et de les définir en fonction des moyens humains et économiques de l'organisation.
- Ensuite, il ne faut pas oublier que, pour chaque domaine d'action qui a été analysé lors de l'étape d'état des lieux, une liste de parties prenantes associées a été dressée. Il convient de bien parcourir cette liste et d'identifier parmi ces parties prenantes, celles qui sont susceptibles d'apporter une aide financière et/ou technique dans la mise en œuvre des actions. Ceci permet d'être plus ambitieux au départ dans la définition des actions et de nouer des partenariats pérennes autour d'enjeux clés pour l'organisation elle-même et pour les parties prenantes.
- Il convient également de bien mesurer les impacts des actions définies, par rapport aux sept questions centrales de l'ISO 26000. En effet, ce qui caractérise un « plan d'action responsable » est sa capacité à intégrer des actions qui vont, non seulement contribuer à l'amélioration de la performance de l'organisation sur le domaine d'action considéré, mais également générer des impacts positifs sur l'ensemble des sept questions centrales simultanément.

– Enfin, le plan d'actions doit contenir également les actions de lobbying qu'il convient de mettre en œuvre dans le cadre du « devoir d'influence » que l'organisation se doit de mettre en œuvre. En effet, comme rappelé au § 7.2. « Relation entre les caractéristiques de l'organisation et la responsabilité sociétale » et conformément au § 7.3.3.2 « Exercer une influence », il arrive que des impacts générés, au regard des DA, ne puissent être maîtrisés directement par notre organisation. Dans ce cas, lorsqu'on a une influence sur les acteurs qui peuvent maîtriser ces impacts, toute action de lobbying pour faire la promotion de bonnes pratiques ou éliminer les mauvaises pratiques, doit être consignée dans ce plan d'action.

Un plan d'action peut se présenter comme le propose le tableau 6.3 :

Tableau 6.3 Exemple de format de plan d'action

Programme d'action ISO 26000							
Activité	Actions à mener	Domaine d'action ISO 26000 concerné	Coût/ ROI	Impact (+/-) sur les 7 QC ISO 26000	Délai	Resp.	Indicateur

Pour alimenter la réflexion et apporter un éclairage pour bâtir ce plan d'action, toutes les questions centrales et domaines d'action sont décrits au chapitre 7 de cet ouvrage.

6.2.5 Mise en œuvre du programme et mesure de la performance

Cette étape repose essentiellement sur l'intégration des multiples dimensions de la responsabilité sociétale au sein des processus opérationnels. Naturellement, il convient de suivre le plan d'action et de le décliner au sein des activités et des processus contributeurs de l'amélioration de la performance de chaque domaine d'action. En outre, la mise en œuvre de la démarche doit prendre appui sur les systèmes de management et l'organisation existants afin de les faire évoluer dans le sens d'une meilleure responsabilité sociétale et en accord avec les principes de l'ISO 26000 :

– Redevabilité.

– Transparence.

– Comportement éthique.
– Reconnaissance des intérêts des parties prenantes.
– Respect du principe de légalité.
– Prise en compte des normes internationales de comportement.
– Respect des droits de l'Homme.

La logique est très proche des classiques démarches managériales ou de conduite du changement.

● Revisiter les valeurs de l'organisation, sa politique et sa stratégie

La traduction concrète des données de sorties de l'état des lieux doit naturellement être consignée dans une déclaration d'engagement au plus haut niveau de l'organisation. C'est l'objet du §7.4.2 « Définir l'orientation de l'organisation en matière de responsabilité sociétale » de l'ISO 26000. Cette déclaration d'engagement peut contenir quelques ingrédients incontournables pour marquer la nouvelle orientation prise par l'organisation :

Revisiter les valeurs

Elles sont guidées par les sept principes de la responsabilité sociétale décrits au chapitre 4 de l'ISO 26000. Ces sept principes ont-ils une traduction concrète dans mon organisation ? Puis-je spontanément mettre en évidence des faits, au sein de mon organisation, qui illustrent ces principes ?

Partager ces valeurs

Ces valeurs doivent être partagées au sein de l'organisation pour qu'elles prennent corps dans les comportements de chaque membre de l'organisation, au quotidien. Pour cela, il est nécessaire de faire participer le plus grand nombre à la détermination de ces valeurs. Cette étape est non seulement longue mais parfois « douloureuse » car elle est l'occasion de revenir sur les « fondamentaux » qui caractérisent l'organisation pour bâtir une nouvelle cohésion autour des principes de la RS. Elle est incontournable car c'est le point de départ de la conduite du changement.

● Déterminer les objectifs et décliner les objectifs au sein de l'organisation

Les domaines d'action clés, déterminés en sortie de l'état des lieux, conduisent naturellement à définir les objectifs de progrès associés. Ces objectifs sont déterminés dans le respect des capacités humaines et financières de l'organisation.

Ils sont ensuite, déclinés partout dans les processus opérationnels de l'organisation et assortis d'indicateurs de suivi. La recherche d'indicateurs, à la fois simples et pertinents, n'est pas chose facile. En effet, en matière de RS comme dans beaucoup d'autres domaines, les indicateurs se doivent d'être très parlants pour les « utilisateurs » (ceux qui les renseignent, qui les exploitent) mais ils se doivent aussi d'être comparables, presque universels pour être compris et rendus lisibles auprès des parties prenantes. Dans ce cadre, le Référentiel GRI[3] donne des indications et de nombreux exemples pouvant être utilisés pour mesurer la performance d'une organisation dans tous les domaines de la RS.

- **Intégration dans les processus de l'organisation sensibilisation/ formation**

L'intégration des principes et objectifs de RS dans la structure de l'organisation passe nécessairement par une phase d'appropriation de la RS et de sensibilisation aux aspects concrets que va nécessiter sa mise en œuvre au quotidien dans le « cœur de métier » de l'organisation.

Les incontournables sont développés aux paragraphes suivants.

Sensibiliser à tous les niveaux, pour mieux comprendre les champs couverts par la responsabilité sociétale de l'organisation mais aussi la traduction des questions centrales de l'ISO 26000 pour sa filière, son secteur d'activité, son territoire. En effet, « préserver les ressources », par exemple, n'a pas la même signification pour une entreprise de traitement de surface implantée en Savoie que pour une collectivité territoriale ou un opérateur d'intérim de la région parisienne. Il en est de même pour les droits de l'homme ou pour l'ancrage territorial ou le développement de l'emploi, etc. Il convient donc que la traduction des questions centrales et domaines d'action de l'ISO 26000 en « enjeux clés » pour l'organisation soit claire pour tout le monde.

> **§ 7.4.1**
> [..] il convient avant tout de sensibiliser sur une meilleure compréhension des aspects de la responsabilité sociétale, y compris les principes, questions centrales et domaines d'action.

Développer les compétences et assurer la formation est également une étape incontournable. Il s'agit là de formation sur des aspects techniques et opérationnels. En effet, le déploiement du plan d'action opérationnel va nécessiter des changements de comportement et des évolutions techniques sur le terrain, au

3. *Global Reporting Initiative* - www.globalreporting.org.

quotidien. Ces évolutions doivent être accompagnées d'une montée en compétences. Par exemple, il convient de former la personne qui va prendre en charge la responsabilité de la démarche de Responsabilité sociétale, comment manager le projet, dialoguer avec les parties prenantes, etc. De la même manière, la mise en œuvre par exemple d'une politique de diversité va amener les responsables des RH à se former à la réglementation en la matière, aux méthodes appropriées pour mettre en œuvre une telle démarche. Enfin, techniquement la mise en œuvre d'une démarche de management de l'énergie par exemple va nécessiter la formation d'experts pour réaliser des diagnostics, opérer les mutations technologiques, suivre les évolutions, etc.

> **§ 7.4.1**
>
> Développer les compétences pour mettre en œuvre des pratiques de responsabilité sociétale peut impliquer le renforcement ou le développement de compétences dans des secteurs d'activité tels que le dialogue avec les parties prenantes et en matière d'amélioration de la connaissance et de l'appréhension des questions centrales. [..]. Une formation spécifique peut s'avérer utile pour certains domaines d'action.

S'appuyer sur les systèmes de management existants pour déployer la démarche. Dans de nombreuses organisations, il existe déjà des systèmes de management plus ou moins formalisés comme par exemple des démarches ISO 14001, ISO 9001 ou OHSAS 18001, etc. Il est fondamental que la mise en œuvre de la démarche de responsabilité sociétale s'appuie sur ces systèmes et ne recrée pas de dispositif parallèle qui serait de nature à démoraliser les acteurs internes de la démarche. Ces systèmes apportent en effet une structure déjà bien rôdée qui permet le déploiement et l'amélioration des performances, la planification des actions, les revues, etc. Attention, ceci ne sous-entend pas que les champs couverts par ces systèmes sont suffisants au regard d'une démarche de RS. Bien au contraire, on ne saurait considérer, par exemple, que la mise en œuvre d'une ISO 9001 et de son processus « Écoute client » est suffisante pour organiser un vrai dialogue avec les parties prenantes au sens de l'ISO 26000. Cependant, on peut toujours s'en inspirer et l'élargir à l'ensemble des parties prenantes.

6.2.6 Revues et amélioration

L'ISO 26000 consacre tout un chapitre à cette étape incontournable qui inscrit pleinement la démarche de RS dans une logique d'amélioration continue. Nous avons vu plus haut l'importance d'assurer un suivi au moyen d'indicateurs.

> **§ 7.7.1**
> La surveillance ou l'observation permanente des activités liées à la responsabilité sociétale vise principalement à s'assurer que les activités se déroulent comme prévu, en identifiant toute crise ou événements anormaux et en apportant des modifications mineures à la façon de procéder.

Il s'agit de passer en revue régulièrement les résultats de ces indicateurs mais aussi l'ensemble du contexte dans lequel opère l'organisation et d'analyser ces éléments.

> **§ 7.7.1**
> Des revues de performances, effectuées à intervalles appropriés, permettent de déterminer les progrès faits en matière de responsabilité sociétale…

Ceci peut s'apparenter à des « revues de direction » qui sont mises en œuvre généralement dans des démarches managériales classiques et qui s'appuient sur trois étapes incontournables :

– Analyse des données d'entrée.
– Évaluation de l'adéquation entre l'organisation actuelle et l'atteinte des objectifs visés.
– Décisions (données de sortie) de changement pour la période à venir.

Exemples de données d'entrée à considérer lors des revues

- Déclaration d'engagement au plus haut niveau, politique et/ou éléments de cadrage stratégie intégrant la RS, autres engagements ou adhésion (chartes sectorielles, Global Compact, etc.).
- Résultats de l'état des lieux de départ.
- Résultats des évaluations internes et/ou externes (tierce partie).
- Évolution de la réglementation dans les domaines couverts par les questions centrales et les domaines d'action qui constituent des enjeux clés pour l'organisation.
- Évolution du contexte extérieur (conjoncturel, territorial, sectoriel, etc.), des grands enjeux clés de la profession, du territoire.
- Résultats du dialogue avec les parties prenantes (enquêtes éventuelles, synthèse des attentes, autres sources…).
- Atteinte des objectifs fixés dans tous les domaines de la RS, adéquation/pertinence des objectifs fixés au regard des moyens.
- Résultats/suivi de la mise en œuvre des plans d'actions.
- Appropriation de la démarche et des nouveaux comportements par l'ensemble de l'organisation (salariés, encadrements, direction).

Les décisions potentielles portent sur :

– la réorientation de la politique et de la stratégie,
– la redéfinition des objectifs pour la période à venir et de nouvelles actions associées,
– les révisions des modes de production et de consommation,
– les révisons du « *business model* » de l'organisation, le cas échéant
– la révision/validation des processus de dialogue avec les parties prenantes
– la définition/validation des éléments à communiquer aux parties prenantes,
– etc.

Ces revues peuvent donc prendre la forme de réunions dont la fréquence peut être plus ou moins annuelle, en cohérence avec la périodicité des évolutions du métier, et de ses enjeux clés.

Par exemple, on considérera qu'il faut prévoir des fréquences de revue RS plus soutenues (semestrielles) lorsque l'organisation opère dans les milieux de l'habillement ou de l'informatique, dans lesquels les mutations sont constantes et les enjeux clés en perpétuelle évolution. En revanche, on pourra considérer plutôt des revues annuelles ou biennales pour une organisation qui opère dans le milieu de l'insertion ou dans le secteur du bâtiment où les enjeux clés sont plutôt stables.

6.2.7 Reporting auprès des parties prenantes

● Rôle du reporting

La communication auprès des parties prenantes est l'un des fondements de la démarche de responsabilité sociétale. En effet, dans le dialogue avec elles, l'organisation se doit de démontrer son respect des principes de redevabilité (rendre des comptes auprès de ses parties prenantes) ainsi que du principe de transparence.

Rendre compte signifie être d'abord redevable de toute information, auprès des parties prenantes, sur les impacts des activités de l'organisation. Mais c'est aussi, d'une certaine manière, un devoir de responsabilité dans le traitement ou la « réparation » des effets négatifs que génèrent les activités de l'organisation auprès des parties prenantes. L'organisation est donc redevable envers ses parties prenantes.

Le principe de transparence impose une certaine exhaustivité dans les informations qui sont diffusées auprès des parties prenantes. Sans aller jusqu'à

divulguer des informations d'ordre stratégique (projet de conception d'un nouveau produit, réorganisation ou opération de croissance externe par exemple), l'organisation peut diffuser auprès de ses parties prenantes les informations positives sur ces actions, décisions et résultats, mais aussi celles qui le sont moins. En effet, le dialogue avec les parties prenantes impose d'établir en préalable, une relation de confiance.

Par exemple, l'ISO 26000 insiste sur la qualité des informations (complètes compréhensibles, réactives, exactes, équilibrées, actualisées, accessibles, etc.).

La communication vers les parties prenantes est un des processus qui va permettre de démontrer le respect de ces principes et davantage encore :

§7.5.1

- respecter les principes de responsabilité sociétale définis dans l'Article 4 ;
- aider à établir le dialogue et à dialoguer avec les parties prenantes
- traiter les exigences juridiques […] ;
- montrer comment l'organisation respecte ses engagements en matière de responsabilité sociétale ;
- répondre aux intérêts des parties prenantes et aux attentes de la société en général ;
- sensibiliser tant au sein de l'organisation qu'à l'extérieur […] ;
- fournir des informations concernant les impacts des activités, produits et services de l'organisation […] ;
- aider à dialoguer avec les employés […] ;
- faciliter la comparaison avec des organisations paires […] ;
- améliorer la réputation […].

● Sur quoi communiquer et comment ?

En interne comme en externe, il est recommandé de communiquer tout au long du projet. En interne d'abord, dès le début, le lancement d'une telle démarche mérite une annonce de la Direction de l'organisation, afin de recueillir l'adhésion de l'ensemble des collaborateurs ou acteurs de l'organisation. De la même manière, chaque étape doit faire l'objet d'un reporting interne pour partager, tout au long de la démarche, les joies et les peines, les succès et les difficultés qu'impliquent ces changements de comportements décrits dans l'ISO 26000.

Tableau 6.4 Exemple de plan de communication interne

TYPE	A QUI	QUOI	QUAND	COMMENT
Interne descendante	Personnel	Annonce du projet RS	Dès le départ après décision de la Direction	Affichage, mail, réunion…
Interne descendante	Personnel	Nomination d'un responsable/ chef de projet RS	après l'état des lieux, au début du projet	Diffusion de la fiche de mission/poste
Interne ascendante	Partenaires sociaux, voire personnel dans sa totalité	Collecte des Besoins et attentes, Mesure de la satisfaction	Avant d'écrire ou revoir la Politique	Enquête, synthèse des évaluations individuelles…
Interne descendante	Comité de direction et le personnel	Diffusion des résultats de l'état des lieux	Après la restitution de l'état des lieux	Réunion
Interne descendante	Personnel	Diffusion du programme d'action	Après sa formalisation, (dépend du niveau hiérarchique)	Compte rendu par mail, réunions de service, repas…
Interne descendante	Personnel	Nouvelles responsabilités/ attributions des acteurs	Après formalisation du programme d'action	Diffusion des fiches de mission/poste
Interne descendante	Personnel	Politique intégrant la RS et valeurs de l'organisation	Dès qu'elle est validée	Affichage, formation, journal interne…

Tableau 6.4 Exemple de plan de communication interne (fin)

TYPE	A QUI	QUOI	QUAND	COMMENT
Interne descendante	Personnel	Point d'avancement sur le projet : les résultats, les indicateurs, le programme d'action suite aux revues, la valorisation des bénéfices de la démarche RS	A fréquence régulière et planifiée, indépendamment de l'avancement constaté. Par exemple à l'issue des revues de projet/plan d'action	Affichage, journal interne, réunion de service…
Interne ascendante	Personnel	Suggestion d'amélioration Interrogations sur le projet ou le plan d'action/programme pluriannuel,	À la demande sur un support à prévoir.	Résultats des réunions de travail
…	…	…	…	…

En externe, l'ISO 26000 est explicite sur les aspects et les formes que peut prendre la communication. En effet, elle relève de 2 grands axes :

– Le dialogue « au quotidien » avec les parties prenantes comme par exemple :

> **§ 7.5.3**
> – […] la communication au public concernant des urgences qui ont des implications sur la responsabilité sociétale.
> – la communication liée au produit, telle que l'étiquetage des produits
> – des publicités ou autres déclarations publiques destinées à promouvoir un aspect particulier de la responsabilité sociétale [...]

– L'élaboration et la diffusion à intervalles appropriés d'un rapport sur les performances de l'organisation en matière de responsabilité sociétale. Cet exercice, déjà réalisé par les grands groupes depuis de nombreuses années pour répondre à l'article 116 de la loi NRE[4], pourrait par ce biais s'étendre à d'autres types d'organisations, de moindre taille ou de nature différente.[5]

6.2.8 Évaluation de l'intégration de la RS dans l'ensemble des pratiques, des processus, des résultats

L'évaluation de l'intégration des principes de RS dans l'organisation est une étape incontournable de la démarche. Qu'elle soit réalisée en interne ou en externe par un organisme tiers, elle doit permettre d'analyser la maturité de l'organisation et, pour cela, se pencher sur les éléments suivants :

– Comment le management au plus haut niveau prend en compte les enjeux de responsabilité dans sa vision dans sa stratégie à long terme ?
– Les pratiques opérationnelles et de management dans toute l'organisation sont-elles conformes à la vision et à la stratégie, l'exemplarité dans tous les domaines est-elle recherchée ?
– La légitimité des missions, des activités, des produits fournis par l'organisation est-elle démontrée et pérenne ?
– Les résultats de performance sont-ils en phase avec la vision et la stratégie et conformes aux meilleures pratiques disponibles dans tous les domaines ?

4. Nouvelles régulations économiques.
5. L'ISO 26000 donne des pistes précises et des conseils pour l'élaboration d'un tel document au travers de l'encadré n° 15.

Lors d'une évaluation tierce partie, sont particulièrement analysés les processus et les méthodes qui ont conduit à identifier les parties prenantes, déterminer les domaines d'action les plus pertinents et sélectionner les priorités d'action. La mise en œuvre des sept étapes décrites précédemment, constitue donc une démonstration de la maturité d'une organisation dans l'élaboration de sa stratégie intégrant la responsabilité sociétale. Ceci est d'autant plus valorisable lors de l'évaluation tierce partie et se traduit par une bonne appréciation sur les critères correspondants.

En outre, la réalisation d'une évaluation tierce partie peut tout aussi bien constituer un point de départ pertinent et objectif d'une démarche. En effet, les conclusions sur les forces et les faiblesses de l'organisation ainsi que les préconisations faites au cours de ce processus, sont autant de pistes, qui permettent aussi d'alimenter des plans d'action et d'améliorer les performances de l'organisation en matière de responsabilité sociétale. C'est une autre manière de couvrir l'étape d'état des lieux décrite précédemment.

Cette phase d'évaluation est décrite de manière approfondie dans la troisième partie du présent ouvrage.

7

Les questions centrales dans le détail

Le chapitre 6 de L'ISO 26000 qui traite de l'ensemble des questions centrales constitue le cœur de la norme. C'est en effet la bibliothèque des thématiques que couvre la notion de responsabilité sociétale, et qu'il convient d'examiner dans une approche globale. C'est aussi sur ces points que toute organisation se doit de démontrer sa performance, ses bonnes pratiques et sa dynamique d'amélioration continue.

On a vu précédemment que cette responsabilité s'étend sur l'ensemble de la chaîne de valeur et dans une logique de cycle de vie de l'activité ou du produit/service. Cette dernière notion est très importante car c'est avec ce regard « étendu » qu'est décrit l'ensemble des questions centrales et des domaines d'action dans les paragraphes qui suivent.

Pour plus de clarté, la description des questions centrales et des domaines d'action est présentée sous forme de fiches reprenant pour chaque domaine d'action :

– Objectifs et description succincte du domaine d'action.

– Questions à se poser.

– Pistes d'action.

- Aides et contacts utiles sur le sujet (le cas échéant).
- Risques associés au domaine d'action (le cas échéant).
- Exemple de bonne pratique (le cas échéant).

Ces fiches sont naturellement classées selon les sept questions centrales de l'ISO 26000 dans leur ordre d'apparition au cœur de la norme :

- Gouvernance de l'organisation
- Droits de l'Homme
- Relations et conditions de travail
- L'environnement
- Loyauté des pratiques
- Questions relatives aux consommateurs
- Communautés et développement local.

Limite de l'exercice

Les questions ainsi que les pistes d'action sont données à titre d'exemple et demandent nécessairement à être contextualisées. En effet, les fiches qui suivent ne sauraient constituer une matière exclusive et exhaustive. Ce sont bien des « pistes » proposées qui permettent au lecteur/utilisateur de se faire une représentation de ce que peut être la bonne question ou la bonne pratique, afin de déterminer par équivalence, les bonnes pratiques dans son contexte, sur son territoire, sa filière, etc.

7.1 Question centrale n° 1 : Gouvernance de l'organisation

7.1.1 Description de la question centrale

Le chapitre de l'ISO 26000 qui traite de la Gouvernance, est le seul parmi les sept questions centrales à ne pas être décliné en plusieurs domaines d'action. On peut cependant identifier plusieurs domaines, au sein de cette question centrale, qui permettent de décrire et d'appréhender les caractéristiques du mode de gouvernance présent dans l'organisation. En d'autres termes, il s'agit de structurer au mieux « l'organe décisionnel » de l'organisation.

> **§ 6.2.1.1**
> La gouvernance de l'organisation est le système par lequel une organisation prend des décisions et les applique en vue d'atteindre ses objectifs.

C'est notamment au cœur de cette question centrale que l'on peut intégrer les sept principes de la responsabilité sociétale décrits au chapitre 4 de l'ISO 26000 (pour mémoire : Redevabilité, Transparence, Comportement éthique, Reconnaissance des intérêts des parties prenantes, Respect du principe de légalité, Prise en compte des normes internationales de comportement, Respect des droits de l'Homme).

> **§ 6.2.2**
> Il convient qu'une gouvernance efficace repose sur l'intégration des principes de la responsabilité sociétale (voir Article 4) dans les processus de décision et de mise en œuvre. Ces principes sont la redevabilité, la transparence, un comportement éthique, la reconnaissance des intérêts des parties prenantes et le respect du principe de légalité, la prise en compte des normes internationales de comportement et le respect des droits de l'Homme.

C'est également au travers de cette question que l'on va appréhender la logique d'amélioration continue des performances de l'organisation (capacité à déployer une stratégie, déclinaison en objectifs opérationnels, outils de mesure et de pilotage, capacité de benchmark et d'amélioration).

On peut donc identifier, par exemple, huit domaines qui caractérisent cette question centrale :

1. Principes, vision et valeurs

2. Approche stratégique et objectifs : planification de l'intégration et du déploiement de la RS
3. Déploiement de la RS
4. Surveillance des performances
5. Amélioration de l'organisation
6. Application du principe de redevabilité
7. Relation avec les PP
8. Respect des lois

Ces huit domaines ne sont pas explicitement décrits dans l'ISO 26000. Ils sont proposés ici à titre d'exemple mais permettent, en outre, de bien appréhender la question de la gouvernance de l'organisation, dans toutes ses dimensions.

Aides et contacts utiles sur le sujet

- United Nations Global compact : http://www.unglobalcompact.org/
- Label gouvernance et gestion responsable des associations et fondations : http://www.afnor.org/certification/lbh001
- AccountAbility's AA1000 Series of Standards : http://www.accountability.org/
- Novethic : http://www.novethic.fr/
- Principes directeurs de l'OCDE : http://www.oecd.org/document/28/0,3343,en_2649_34889_2397532_1_1_1_1,00.html
- Global Reporting Initiative (GRI) : http://www.globalreporting.org/
- Comité 21 : http://www.comite21.org/
- Amnesty International : http://www.amnesty.org/
- ORSE : http://www.orse.org/

7.1.2 Principes, vision et valeurs

● Objectifs et description

Il s'agit de déterminer s'il existe au sein de l'organisation, des valeurs partagées par l'ensemble des collaborateurs et si ces valeurs font écho aux grands principes du développement durable. Elles doivent être reconnues à tous les niveaux de l'organisation et traduites par des actes exemplaires de la direction notamment.

- **Questions à se poser**

– Comment l'organisation a-t-elle identifié ces valeurs ? Sont-elles partagées par l'ensemble des collaborateurs ? Quelles sont-elles ?

– Ces valeurs et leur expression (dans la prise de décision) prennent-elles en compte les grands principes de comportement (redevabilité, transparence, comportement éthique, reconnaissance des intérêts des parties prenantes, respect du principe de légalité, prise en compte des normes internationales de comportement, respect des Droits de l'Homme) ?

– Les valeurs et l'engagement de l'organisation sont-ils visibles pour toutes les parties prenantes ?

– Comment la direction montre-t-elle ou envisage-t-elle de montrer son engagement en faveur du développement durable ?

– À quel niveau l'organisation est-elle engagée dans une démarche développement durable (direction générale, services ou départements, global…) ?

– Comment l'organisation envisage-t-elle d'agir au sein de sa sphère d'influence afin de promouvoir l'adoption à une plus grande échelle et le soutien des principes de développement durable ?

- **Pistes d'action**

– Définir des valeurs au sein de l'organisation, intégrant les sept principes de la responsabilité sociétale décrits au chapitre 4 de l'ISO 26000 et les faire partager à tous les niveaux de l'organisation.

– Intégrer ces valeurs dans une politique intégrant la responsabilité sociétale documentée et communiquer ces valeurs à l'ensemble des parties prenantes de l'organisation.

– Démontrer l'implication et les convictions de la Direction de l'organisation par des actes exemplaires visibles.

– Attribution d'un budget, de moyens spécifiques à la démarche de RS.

– Analyser systématiquement l'impact de toute décision/action, de l'organisation, au regard des sept questions centrale de l'ISO 26000.

– Encourager les parties prenantes à s'inscrire dans une démarche de responsabilité sociétale.

– Prendre en considération les « acteurs faibles ou absents » (populations vulnérables, démunis, handicapés, etc.) dans la détermination des objectifs, des valeurs de l'organisation et dans sa culture.

- **Risques associés au domaine d'action**

Les valeurs de l'organisation sont souvent faciles à définir, mais difficile à faire partager. Le principal risque lié à ce domaine est de voir des valeurs dictées par le plus haut niveau de l'organisation sans avoir fait l'objet d'une concertation en interne. Elles sont alors existantes mais peu de collaborateurs ou d'acteurs de l'organisation s'y retrouvent. La construction d'une « charte » des valeurs de l'organisation est un travail de long halène qui nécessite une co-construction avec l'ensemble des collaborateurs. Il convient de les considérer non pas comme un point de départ de la démarche mais plutôt comme un aboutissement de la conduite du changement. Elles deviennent réelles lorsqu'elles existent non pas seulement au travers des écrits mais aussi des faits. Chaque thème constitutif des valeurs doit trouver des illustrations au quotidien dans l'organisation et trouver une résonance dans les esprits, en interne comme auprès des parties prenantes extérieures.

- **Exemple de bonne pratique**

L'entreprise « X », industrielle de l'extraction de granulat et fabricant de béton prêt à l'emploi, a procédé à une large concertation avec ses parties prenantes [salariés, syndicats, acteurs du(des) territoire(s), riverains, pouvoirs publics, etc.] avant de définir et formaliser ses valeurs identitaire et éthique ainsi que sa politique de développement durable. L'entreprise a souhaité qu'en amont de la formalisation, les acteurs internes et externes soient consultés pour recueillir leur perception quant à l'image que renvoyait l'entreprise par rapport aux trois piliers du développement durable. Après une synthèse des éléments recueillis, l'entreprise « X » a su mettre en valeur les aspects positifs perçus en interne et en externe au travers de sa politique et corriger les aspects négatifs qui sont ressortis de cette consultation. Aujourd'hui, les valeurs et la politique sont en plein accord avec la vision des salariés et des dirigeants. En outre, elles sont aussi cohérentes avec l'image renvoyée par les parties prenantes extérieures.

7.1.3 Approche stratégique et objectifs : planification de l'intégration et du déploiement de la RS

- **Objectifs et description**

Il s'agit d'analyser la manière dont l'organisation établie sa stratégie à moyen et long terme, et si cette stratégie intègre des données couvrant les trois piliers du développement durable.

- **Questions à se poser**

– Comment l'organisation définit-elle sa mission et sa « vision du succès » ?

– Comment l'objectif global de l'organisation est-il déterminé ?

– Comment l'organisation a-t-elle identifié sa responsabilité sociétale (manière dont ses décisions et activités ont une incidence sur les autres et sur l'environnement, et manière dont elle appréhende les attentes de la société eu égard à la conduite responsable à avoir face à ces impacts) ?

– Comment la stratégie de l'organisation est-elle définie ?

– Si elle a été identifiée, les éléments de la responsabilité sociétale sont-ils hiérarchisés en fonction de leur pertinence et de leur importance ? Les plus pertinents et les plus importants sont-ils pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ?

- **Pistes d'action**

– Élaborer la stratégie de l'organisation en suivant un processus établi et mis en œuvre à fréquence définie, basé sur une identification des parties prenantes et de leurs attentes.

– Détermination des enjeux clés de l'organisation, notamment par l'analyse et la hiérarchisation des questions centrales et des domaines d'action de l'ISO 26000.

– Revoir régulièrement la stratégie de l'organisation grâce à une analyse systématique de la pertinence/importance/performance des domaines d'action de l'ISO 26000.

– Élaborer une stratégie qui prévoit, le cas échéant, une remise en cause du modèle économique de l'organisation, en cohérence avec les grands enjeux planétaires de développement durable.

– Mettre en place un processus de « benchmark » avec d'autres structures ou parties prenantes pour améliorer le processus d'élaboration de la stratégie de l'organisation.

- **Risques associés au domaine d'action**

Les mécanismes d'élaboration stratégique conventionnels reposent essentiellement sur des analyses de marché. Le risque lié à ce domaine d'action est de ne pas étendre cette analyse au recueil des attentes de l'ensemble des parties

prenantes. Il est nécessaire de hiérarchiser ces attentes pour faire des choix éclairés et orienter la stratégie intégrant la RS de l'organisation en disposant du maximum d'informations sur la perception des parties prenantes.

● **Exemple de bonne pratique**

Plus de 200 entreprises PME réparties dans une quinzaine de régions en France ont utilisé l'outil de diagnostic SD 21000 mis au point par l'AFNOR et l'École des Mines de Saint-Étienne. Bâti sur les mêmes fondements méthodologiques que ce qui est décrit dans le présent ouvrage au § 2.2.2. « L'état des lieux », cette approche leur a permis de déterminer leurs parties prenantes, leurs enjeux de développement durable, de les hiérarchiser, de bâtir rapidement les plans d'actions opérationnels nécessaires à l'amélioration de leur performance en matière de RS.

7.1.4 Déploiement de la RS

● **Objectifs et description**

Il s'agit d'identifier le mode de gouvernance de l'organisation et la manière dont la politique et les objectifs sont déclinés au sein des services et/ou des processus opérationnels. La maîtrise de ce domaine d'action doit apporter la preuve que l'organisation a analysé ses impacts économiques, sociaux et environnementaux et que les objectifs et plans d'action couvrent ces trois volets.

● **Questions à se poser**

- Quels sont les méthodes et outils utilisés pour déployer la stratégie dans l'organisation à tous les niveaux ?
- L'organisation dispose-t-elle d'un système de management ? Quel est son niveau de formalisation ? quels champs couvre-t-il (Q, S, E, RH, etc.) ? est-il certifié ?
- Dans le cas d'une certification ou d'une formalisation, quelle est votre satisfaction en termes de management et de résultats ?
- Comment les impacts des activités de l'organisation sur les DA sont-ils répertoriés ? Documentés ?
- Quels outils de reporting existent dans l'organisation pour s'assurer de l'efficacité de la compréhension et du déploiement de la politique intégrant la RS ?

● **Pistes d'action**

– Rédiger une politique intégrant la responsabilité sociétale en plein accord avec les grands enjeux de la filière et du territoire, la déployer au sein des unités opérationnelles par des objectifs et les traduire en plans d'actions pluriannuels couvrant les domaines d'action prioritaires.
– Déployer la politique, les objectifs et les actions dans toutes les unités opérationnelles et partout où l'organisation est implantée. Identifier les preuves de l'efficacité de ce déploiement (audits, évaluations, etc.).
– Revoir périodiquement les procédures et processus de l'organisation afin de s'assurer qu'ils prennent bien en compte les objectifs liés à la responsabilité sociétale.
– À tous les niveaux de l'organisation, analyser chaque action/décision, au regard de ses impacts environnementaux, économiques, sociaux ainsi que sur chaque partie prenante concernée.
– Permettre à toute personne de l'organisation d'exercer sa capacité d'influence au sein de la sphère d'influence, en libérant du temps pour le dialogue avec les parties prenantes.

● **Risques associés au domaine d'action (le cas échéant)**

Ce domaine d'action évoque des mécanismes classiques de déploiement d'une démarche de conduite du changement dans une logique d'amélioration continue de type « PDCA[1] ». Les risques sont inhérents à ce type de démarche :

– définition insuffisante des objectifs poursuivis et de la vision du succès ;
– déclinaison inappropriée ou inexistante des objectifs au sein de l'organisation ;
– déploiement partiel des bonnes pratiques ;
– état des lieux de départ non réalisé ou partiel ;
– absence de dispositif de mesure et de reporting des résultats atteint ;
– communication/sensibilisation insuffisante des équipes sur les enjeux clés de RS de l'organisation qui peut aller jusqu'à l'incompréhension des objectifs fixés et le rejet des actions à mettre en œuvre ;
– etc.

1. *Plan-Do-Check-Act* ou Roue de Deming illustrant les étapes fondamentales visant à établir un cercle vertueux d'amélioration continue dans la mise en œuvre d'une démarche de management.

● **Exemple de bonne pratique**

La mise en œuvre de systèmes de management formalisés de type ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, etc. constituent des socles pertinents sur lesquels peut s'appuyer la démarche de RS. En effet, le fonctionnement par l'amélioration continue et les processus mis en œuvre au travers de ces systèmes :

– analyse de départ,
– élaboration d'une politique,
– définition des objectifs, des cibles,
– déclinaison des objectifs dans les processus opérationnels,
– mise en œuvre de plan d'actions d'amélioration,
– mise en œuvre de dispositifs de surveillance et de mesure,
– processus de revues régulières

permettent d'y intégrer naturellement toutes les autres dimensions de la démarche de RS. Attention, ceci ne signifie pas pour autant que le seul fait d'avoir mis en œuvre de tels systèmes, constitue en soi une démarche de RS aboutie !

7.1.5 Surveillance des performances

● **Objectifs et description**

Il s'agit d'identifier quelles méthodes et outils de mesures sont mis en œuvre dans l'organisation, pour assurer le pilotage des activités. Il convient de s'assurer que ces outils de pilotage permettent une visibilité de la performance globale de la responsabilisé sociétale de l'organisation.

● **Questions à se poser**

– Comment l'organisation s'assure-t-elle que les activités se déroulent comme prévu, et comment identifie-t-elle les crises ou événements anormaux ?
– Quels sont les outils que vous jugez pertinents pour assurer le pilotage de votre organisation, et en prévoir l'évolution (tableaux de bord internes, compta analytique par produits, compta analytique par contrat, rapports de contrôle interne, etc.) ?
– Quels indicateurs paraissent déterminants pour une gestion pérenne de l'organisation ?

– Ces outils permettent-ils de s'assurer de la maîtrise des moyens mis en œuvre sur les plans économiques, sociaux et environnementaux, et de la pérennité de l'organisation ? Permettent-ils des décisions et choix stratégiques ? Permettent-ils de maîtriser les processus et produits afin d'en assurer la fiabilité ?

● **Pistes d'action**

– Construire un tableau de bord élaboré sur les trois piliers du développement durable en systématisant la remontée des informations nécessaires.
– Utiliser des Indicateurs conformes à un référentiel international (GRI[2]), identifier les indicateurs « clés » par rapport aux enjeux de la filière et du (des) territoire(s) et mettant en avant des valeurs comparables.
– Diffuser les résultats à l'ensemble du personnel.
– Procéder régulièrement à des évaluations comparatives (*benchmark*) en matière de responsabilité sociétale.
– Analyser régulièrement le processus de collecte des données, et la manière dont elles sont enregistrées ou conservées, traitées et utilisées par l'organisation. Ceci permet d'identifier les vulnérabilités des systèmes de collecte et de gestion des données, qui risqueraient de laisser des erreurs contaminer les données ou de permettre un accès à des personnes non autorisées.
– Inclure dans les dispositifs de mesure et de surveillance, une évaluation régulière de la perception des parties prenantes sur les performances de l'organisation en matière de responsabilité sociétale.
– Réviser régulièrement les tableaux de bord, en concertation avec les parties prenantes et en accord avec leurs attentes.
– Risques associés au domaine d'action (le cas échéant).
– Couverture insuffisante des enjeux clés par les indicateurs.
– Collecte et consolidation des données non viabilisée.
– Difficulté de trouver les indicateurs à la fois concrets et parlants pour les utilisateurs internes, mais aussi suffisamment universels pour être comparables à l'extérieur de l'organisation.
– Multiplicité des indicateurs non utilisés ou non exploités.

2. *Global Reporting Initiative.*

7.1.6 Amélioration de l'organisation

- **Objectifs et description**

Il s'agit d'identifier si l'ensemble des activités de l'organisation, y compris les actions menées dans le cadre de sa responsabilité sociétale, s'intègrent dans une dynamique d'amélioration continue, de type *Plan-Do-Check-Act*. Il convient de vérifier la capacité de l'organisation à identifier les bonnes pratiques auprès d'autres acteurs (*benchmark*) et à les mettre en œuvre.

- **Questions à se poser**

– Comment sont utilisées les conclusions issues des outils de contrôle ?

– Comment l'organisation s'y prend-elle pour accroître sa confiance dans l'exactitude des données qu'elle fournit à d'autres, pour améliorer la crédibilité des données et informations et pour confirmer la fiabilité des systèmes de protection de la sécurité et du secret des données ?

– Quel est le rôle des parties prenantes dans la revue des performances de l'organisation en matière de responsabilité sociétale ?

– Quels sont les axes jugés les plus pertinents pour assurer la pérennité de l'organisation (développer de nouveaux produits, approfondir les gammes de produits existantes, démarcher une nouvelle clientèle, diversifier la clientèle existante, développer et entretenir une image de marque de l'entreprise, positionnement marqué par rapport à l'environnement extérieur – démarche développement durable et/ou sociétale –, rentabiliser l'outil de production, renforcer la trésorerie, accroître les fonds propres, préparer la relève managériale de l'entreprise – transmission –, etc.) ?

- **Pistes d'action**

– Mettre en place des revues de performances périodiques permettant de déterminer les progrès accomplis en matière de responsabilité sociétale, d'aider à bien cibler les programmes, d'identifier les domaines nécessitant des changements et de contribuer à l'amélioration des performances.

– Lors de ces revues périodiques, analyser les données d'entrées telles que : les évolutions réglementaires, les évolutions des attentes des parties prenantes, la perception des parties prenantes sur les performances de l'organisation, les opportunités d'évolution des modes de production et de consommation, etc.

- Permettre aux parties prenantes de jouer un rôle important dans la revue des performances de l'organisation en matière de responsabilité sociétale.
- Réaliser un *benchmark* sur les domaines constituant les enjeux clés de RS, analyser régulièrement les résultats du benchmark et les transformer en actions de mise à niveau pour atteindre les « *best practices* ».

● **Risques associés au domaine d'action (le cas échéant)**

- Le risque majeur est que les dirigeants considèrent ces revues comme n'étant pas d'importance majeure pour l'organisation. Afin d'assurer un maximum d'efficacité à ces revues périodiques, il convient de les insérer ponctuellement dans les instances de direction habituelles déjà existantes dans l'organisation (Comité de Direction, Comité exécutif, etc.). Ceci permet d'impliquer l'ensemble des membres qui assurent la gouvernance de l'organisation. En effet, ces revues ne doivent pas se conduire en marge des instances décisionnelles existantes mais en contraire, en faire partie intégrante. Concrètement, cela peut se traduire, lors d'une réunion du dirigeant, par un ordre du jour particulier consacré exclusivement à la démarche de responsabilité sociétale de l'organisation.

● **Exemple de bonne pratique**

L'entreprise « Y », PME de 35 personnes, fabricant de machines spéciales destinées à l'imprimerie, a mis en œuvre une démarche de RS depuis plusieurs années. À chaque Comité de Direction (hebdomadaire) un plan d'action est décidé et suivi dans sa réalisation. Chaque projet de ce plan, soumis au comité de direction, est analysé au regard des trois piliers du développement durable par une fiche projets permettant de statuer sur les impacts +/- du projet :

- sur le volet financier (coûts associés, retours sur investissement attendus) ;
- sur le volet environnemental (énergie, déchets, gaz à effet de serre, etc.) ;
- sur le volet social (impact sur la motivation des salariés, sur l'organisation interne, sur les compétences, etc.) ;

Ces trois critères permettent de décider de la mise en œuvre et/ou de la poursuite du projet.

7.1.7 Application du principe de redevabilité

● Objectifs et description

Il s'agit de déterminer la capacité de l'organisation à communiquer à l'extérieur ses résultats de performance en matière de responsabilité sociétale, dans le cadre du principe de transparence.

L'application du principe de redevabilité impose d'une part, à la direction l'obligation d'être comptable des intérêts de l'organisation et d'autre part, à l'organisation d'être comptable du respect de la législation vis-à-vis des autorités. La redevabilité implique également que l'organisation réponde de ses décisions et activités vis-à-vis de ceux qui sont affectés par celles-ci.

● Questions à se poser

– Quelle importance l'organisation accorde-t-elle à la nécessité de rendre des comptes auprès de ses parties prenantes ?
– Comment l'organisation identifie-t-elle les canaux de communication et la nature des informations, en fonction des différentes parties prenantes ?
– L'organisation pratique-t-elle une politique de transparence totale sur l'ensemble des données économiques, sociales et environnementales la concernant ? Comment diffuse-t-elle ces informations ? En particulier, la communication dans le cadre des processus contractuels (fournisseurs, clients, consommateurs) est-elle transparente et complète ?
– Comment l'organisation évalue-t-elle l'efficacité de sa communication externe ?

● Pistes d'action

– S'assurer que la communication externe couvre les résultats des décisions et activités de l'organisation ainsi que leurs conséquences sur la société et l'environnement : les objectifs et les performances de l'organisation sur les questions centrales et domaines d'action clés, les réalisations et les carences en matière de responsabilité sociétale ainsi que les moyens de traiter ces carences.
– Identifier les informations et les moyens de communication spécifiques et adaptés à chaque partie prenante et s'assurer qu'elles en ont effectivement pris connaissance.

– Élaborer et diffuser un rapport de développement durable qui permet une lecture normalisée des résultats (ex : GRI, PNUE).
– Procéder à une évaluation des pratiques et des résultats en matière de responsabilité sociétale, par une tierce partie indépendante et/ou par un collège de parties prenantes.

● **Risques associés au domaine d'action (le cas échéant)**

– Communiquer des résultats partiels en matière de performance de l'organisation ou omettre des résultats qui pourraient ternir l'image de l'organisation (de nombreux cas ont été constatés depuis des années ayant pour conséquences d'attirer le regard d'associations ou d'ONG qui ne manquent pas de dénoncer systématiquement l'absence d'informations sur des aspects peu flatteurs de l'organisation).
– Réaliser un reporting « mono-cible ». L'efficacité du reporting dépend de la capacité de l'organisation à adapter les informations et les messages à chaque typologie de partie prenante. Il est important d'assurer une communication multicanal pour toucher toutes les parties prenantes : rapport de développement durable, site internet, journée portes ouvertes, constitution d'un comité « multi-parties-prenantes » réuni régulièrement.
– Faire du « greenwashing[3] ».

7.1.8 Relations avec les parties prenantes

● **Objectifs et description**

Il s'agit d'identifier la manière dont l'organisation identifie ses parties prenantes, les méthodes mises en œuvre pour dialoguer avec ces parties prenantes, ainsi que la manière dont elle appréhende les intérêts et attentes de ces parties prenantes. Il convient de vérifier qu'il y a cohérence entre ces attentes et la politique/stratégie de l'organisation.

3. Littéralement : éco-blanchiment.

- **Questions à se poser**

– L'organisation cherche-t-elle à identifier les acteurs qui sont intéressés à son activité (directement ou indirectement) ? si oui, comment ?

– Comment l'organisation organise-t-elle ses relations avec des partenaires extérieurs n'influençant pas directement son activité ?

– L'organisation dialogue-t-elle de manière transparente avec l'ensemble de ses parties prenantes et en toute bonne foi ? Comment détermine-t-elle ensuite leurs attentes ?

– Comment l'organisation traite-t-elle les informations/les attentes des parties prenantes ? En particulier, compte tenu du nombre et de la diversité des attentes de ces parties prenantes, comment sont classés les enjeux les plus significatifs dans le temps pour l'organisation ?

– Comment les attentes des parties prenantes sont-elles prises en compte pour définir les enjeux de la politique de l'organisation ?

– Dans son dialogue avec ses parties prenantes, l'organisation les encourage-t-elle à s'engager dans le développement durable ?

– L'organisation évalue-t-elle le point de vue des parties prenantes externes sur son activité ? Comment ?

- **Pistes d'action**

– Identifier l'ensemble des parties prenantes de l'organisation, sur toute la chaîne de valeur et détermination de la sphère d'influence et des moyens/canaux pour exercer cette influence.

– Lors de cette identification, s'assurer que les organisations ou les individus identifiés en tant que parties prenantes, ont de véritables intérêts et sont les plus représentatifs desdits intérêts.

– Mettre en place un système de veille sur le marché pour identifier les nouvelles parties prenantes, afin d'anticiper les exigences et attentes de celles-ci.

– Réaliser une cartographie précise des parties prenantes, et s'assurer de sa mise à jour régulière.

– Mettre en évidence la complémentarité et la cohérence entre les attentes des parties prenantes et la politique menée par l'organisation.

– Pour une organisation certifiée ISO 9001 par exemple, étendre le processus « Écoute client » à l'ensemble des parties prenantes de l'organisation.

– Le cas échéant, constituer un « comité des parties prenantes » et organiser des « sessions multi-stakeholders[4] » afin d'échanger avec ce comité sur les attentes de ces parties prenantes et les réponses apportées par l'organisation à ces attentes.
– Lors de la mise en œuvre des plans d'action liés à la démarche de RS, développer des partenariats consultatifs et/ou techniques avec les parties prenantes impactées par les sujets traités.
– Encourager les parties prenantes de l'organisation (y compris celles de sa sphère d'influence) à s'engager dans le développement durable par des opérations de sensibilisation et/ou d'information (ex : participation des dirigeants à des colloques, clubs, réseaux d'échanges divers autour de la RS).

● **Risques associés au domaine d'action (le cas échéant)**

Le principal risque lié à l'absence de dialogue avec les parties prenantes est la dégradation de l'image. Pire, l'organisation pourrait passer à côté de l'identification d'impacts significatifs de son activité en matière de responsabilité sociétale. Cette absence de dialogue peut aller jusqu'à compromettre la capacité d'une organisation à opérer ou à mettre en œuvre des projets, comme le montrent les quelques exemples ci-dessous :

– En novembre 2008, lors d'une poursuite intentée par un groupe de riverains, la Cour suprême a ordonné à une importante cimenterie canadienne de verser entre 15 et 20 millions de dollars en guise de réparation pour le préjudice causé par les émissions de poussière de ses installations. Pourtant, le site respectait les seuils imposés par la loi…
– Les revendications concernant l'impact visuel des éoliennes faites par des communautés situées à proximité d'un projet de parc éolien ont occasionné des retards dans le projet. Ces retards et d'autres problèmes financiers ont causé l'abandon du projet.

---

4. Réunions de plusieurs parties prenantes autour d'un sujet générant des attentes divergentes voire contradictoires de la part de chaque partie.

● **Exemple de bonne pratique**

L'entreprise « Z », fabricant de matériaux de construction, d'envergure internationale, a créé deux comités de parties prenantes, qui lui apportent un regard critique sur le développement durable du Groupe.

- Le « panel des parties prenantes » dont les membres donnent leur avis sur le contenu et la qualité du Rapport de développement durable. Ils travaillent avec le Comité exécutif à l'amélioration des performances et du management de développement durable.
- Le « panel consultatif sur la biodiversité », qui a pour objectif d'aider le Groupe dans l'élaboration de sa stratégie sur la biodiversité.

Ces deux comités sont réunis deux fois par an par l'entreprise. Leurs membres ont été choisis pour leur expertise en la matière. Ils sont également représentatifs d'une importante variété de pays et de cultures.

7.1.9 Respect des lois

● **Objectifs et description**

Il s'agit d'analyser la pertinence du processus de veille réglementaire dans tous les domaines que couvrent les activités de l'organisation, dans le cadre de sa responsabilité sociétale. Il convient d'évaluer également le degré de conformité de l'organisation à cette réglementation ainsi identifiée.

● **Questions à se poser**

- Comment l'organisation s'assure-t-elle qu'elle se conforme aux exigences juridiques et réglementaires dans toutes les juridictions où elle opère ?
- Comment l'organisation identifie-t-elle les nouvelles évolutions de la réglementation ? comment y répond-elle ?
- Comment l'organisation s'assure-t-elle du respect des normes et règlements internationaux dans le cadre des activités de ses fournisseurs, sous-traitants, etc. ?
- Comment l'organisation cherche-t-elle à influencer ses parties prenantes afin qu'elles adoptent des règles d'éthique, que ce soit sur le plan économique, social ou environnemental ?

- **Pistes d'action**

– Mettre en place des canaux de veille réglementaires organisés (abonnement, participation à des groupes de travail sectoriels ou au sein d'un syndicat professionnel).

– Transcrire les informations réglementaires en exigences internes, accessibles et claires pour les utilisateurs de l'organisation.

– Anticiper la réglementation (notamment par l'identification des textes européens et internationaux) et sa mise en œuvre.

– S'interroger sur l'opportunité de cesser toute activité dans les zones où la législation nationale ou sa mise en œuvre empêche l'organisation de respecter les normes internationales de comportement comme les conventions internationales du travail (OIT) par exemple

– Mettre en œuvre chaque fois que c'est possible la réglementation la plus sévère et/ou la plus appropriée dans toutes les zones où l'organisation est à l'œuvre.

– Procéder régulièrement à des contrôles et audits au sein de l'organisation afin de s'assurer de sa conformité aux exigences juridiques et réglementaires dans toutes les juridictions où elle opère.

– Étendre le dispositif de contrôle sur l'ensemble de la chaîne de valeur et auprès des acteurs de la sphère d'influence (audits des fournisseurs par exemple).

- **Risques associés au domaine d'action (le cas échéant)**

Le risque lié à la non-conformité réglementaire peut aller du simple avertissement à l'interdiction pure et simple d'opérer ou d'exploiter. La pérennité de l'organisation est largement mise en cause par ces aspects.

7.2 Question centrale n° 2 : Droits de l'Homme

Les principes des droits de l'homme énoncés pour la première fois lors de la déclaration universelle du 10 décembre 1948 : naturel, universalité, interdépendance et indivisibilité, égalité et non-discrimination, et le fait que ces droits s'accompagnent d'un certain nombre de normes, de pactes (pactes internationaux relatifs aux droits civils et politiques et aux droits économiques), de conventions, de déclaration et de chartes réaffirment l'ensemble des droits et des devoirs de chacun.

Ces droits s'imposent lorsque les textes nationaux ne garantissent pas les droits fondamentaux de chaque homme et chaque organisation se fait garante de leurs applications au sein de leur territoire.

Si la législation se repose sur les États, qui doit garantir à chaque individu ces droits essentiels, chaque organisation peut exercer une influence pour veiller à l'application de ces droits, l'organisation définit alors sa sphère d'influence (*cf. ISO 26000 chapitres 5 et 7*).

La question centrale **Droits de l'homme** de l'ISO 26000, insiste sur la place centrale de l'être humain, déjà défendue comme grand principe de la responsabilité sociétale.

Question centrale et grand principe, cet engagement témoigne de l'importance des enjeux défendus par chaque domaine d'action traité dans ce chapitre.

Les domaines s'articulent autour des engagements de l'organisation qui choisit l'ISO 26000 comme support à sa stratégie :

- Obligation de vigilance.
- Situations présentant un risque pour les droits de l'homme.
- Prévention de la complicité.
- Remédier aux atteintes aux droits de l'Homme.
- Discrimination et groupes vulnérables.
- Droits civils et politiques.
- Droits économiques, sociaux et culturels.
- Principes fondamentaux et droits au travail.

Ces principes impliquent autant les droits civils et politiques de chaque organisation envers ses membres et les autres organisations du territoire que les droits économiques, sociaux et culturels de chacun.

Aides et contacts

- Global Compact (ONU)
- Déclaration universelle des droits de l'Homme (DUDH) (ONU)
- Pacte international relatif aux droits civils et politiques
- Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels
- Convention européenne de sauvegarde des droits de l'Homme et des libertés fondamentales
- Charte des droits fondamentaux de l'union européenne
- GRI (Global Reporting Initiative)
- Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales
- Guide d'évaluation des impacts sur les droits de l'homme : International Business Leaders Forum (2007)

7.2.1 DA1[5] : Devoir de vigilance

Par devoir de vigilance d'une organisation, on entend le besoin qu'une organisation a d'identifier les risques de non-respect des principes décrits par les Droits de l'Homme au sein de sa propre structure mais également au sein du territoire où elle exerce ses activités.

● **Questions à se poser**

– Quels sont les projets de mon organisation potentiellement risqués vis-à-vis du respect des Droits de l'Homme ?

– Quels sont les acteurs du territoire impliqués dans des projets incluant les principes défendus par les Droits de l'Homme ?

– Quels sont les moyens mis à disposition pour contrôler le respect des Droits de l'Homme dans mon organisation ? chez mes partenaires ?

– Quelles sont les valeurs des droits de l'Homme repris par mon organisation : charte, engagement, politique… ?

5. DA signifie « Domaine d'action ».

● **Pistes d'action**

- Établir une politique de l'organisation incluant les grands principes de la Déclaration des droits de l'Homme : naturels, inaliénables, universels, indivisibles et interdépendants.
- Mettre en place un système d'audits ou d'évaluations des sous-traitants et/ou prestataires extérieurs sur la base de critères de la Déclaration.
- Analyser le cycle de vie d'un produit ou service en incluant des critères liés aux droits de l'Homme.
- Sensibiliser l'ensemble de son personnel aux enjeux du respect des droits de l'Homme au niveau de l'entreprise, du territoire et des échanges avec les autres organisations.
- Identifier des axes d'amélioration en tenant compte de l'impact de ses décisions sur les principes défendus par les droits de l'Homme.

● **Exemples de bonnes pratiques**

Le groupe déploie depuis 2000 un programme d'éthique visant à promouvoir et contrôler le respect des droits de l'Homme au travail auprès des fournisseurs implantés dans des pays émergents.

Autre exemple : Agir avec les partenaires

L'entreprise est fortement engagée dans le respect et la prise en compte des Droits de l'Homme, au travers de politiques, actions et initiatives variées, qui toutes contribuent à la démarche de progrès continu ancrée dans la stratégie du Groupe.

En externe, elle a participé très activement à de nombreux groupes de travail multisectoriels internationaux ou francophones, ainsi qu'à des instances de pilotage d'initiatives dédiées.

D'ambitieux programmes de travail, associés au partage d'expériences et de bonnes pratiques entre membres de ces groupes, permettent d'approfondir et de structurer sa propre démarche en matière de Droits de l'Homme. On peut citer en particulier :

- *Business Leaders Initiative on Human Rights* (BLIHR).
- Entreprise pour les droits de l'Homme (EDH).
- L'Observatoire sur la responsabilité sociétale des entreprises (ORSE).
- Le Comité 21.

– Le *Global Compact* des Nations unies, et son groupe de travail « *Human Rights* ».
– L'Initiative pour la transparence des entreprises extractives.

7.2.2 DA2 : Situations présentant un risque pour les droits de l'Homme

Le contexte, l'actualité du territoire sur lequel l'organisation exerce son activité peuvent impliquer des risques quant au respect des Droits de l'Homme : conflits armés, situations de catastrophes naturelles, corruption structurelle, etc.

L'organisation s'impose ainsi une plus grande vigilance vis-à-vis de ces situations et s'oblige à réagir en tenant compte des principes défendus.

● **Questions à se poser**

– Quels sont les risques existants ou susceptibles de se dérouler sur le territoire où l'organisation exerce son activité (risques humains, naturels, conflits…) ?
– Sur quels moyens l'organisation peut-elle s'appuyer pour réagir face aux événements contextuels ?
– Quels sont les processus de décision mis en place par l'organisation confrontée aux situations délicates ?

● **Pistes d'action**

– Organiser un recensement des risques liés au territoire, de l'actualité humaine à l'actualité naturelle.
– Identifier des mesures préventives et correctives suivant les différents scénarios envisagés.
– Organiser des tests et des mises en situation réelle pour vérifier l'adéquation des systèmes mis en place par l'organisation.

● **Exemples de bonnes pratiques**

L'ISO 26000, elle-même, propose une sorte de guide de bonnes pratiques dans son paragraphe consacré à ce domaine d'action. En effet, il s'agit de réaliser une analyse de risque sur l'ensemble de la chaîne de valeur, en

examinant particulièrement les contextes dans lesquels l'organisation (et les acteurs de sa chaîne de valeur) opèrent. Ces contextes, sans être totalement exhaustifs sont décrits dans la norme :

> **§ 6.3.4.1 :**
> – les conflits ou une instabilité politique extrême, une défaillance du système démocratique ou judiciaire, l'absence de droits politiques ou civils ;
> – la pauvreté, la sécheresse, les défis extrêmes en matière sanitaire ou les catastrophes naturelles ;
> – toute participation à des activités extractives ou autres qui pourraient avoir une influence importante sur les ressources naturelles telles que l'eau, les forêts ou l'atmosphère, ou qui perturbent les communautés ;
> – l'existence d'exploitations à proximité de communautés de peuples autochtones ;
> – des activités pouvant avoir une incidence sur des enfants ou en impliquer ;
> – une corruption structurelle ;
> – des chaînes de la valeur complexes impliquant des travaux réalisés sur une base informelle, sans protection juridique ; et
> – le besoin d'instaurer des mesures de grande envergure pour garantir la sécurité de locaux ou d'autres biens.

7.2.3 DA3 : Prévention de la complicité

Pour illustrer les différentes formes que peuvent adopter les notions de complicité, la norme ISO 26000 définit trois niveaux de complicité :

– **la complicité active** : les droits de l'homme ne sont pas respectés par l'organisation elle-même ;
– **la complicité passive** : l'organisation bénéficie du non-respect des droits de l'homme d'autres organisations ;
– **la complicité silencieuse** : l'organisation ne dénonce pas aux autorités les pratiques ne respectant pas les droits de l'homme.

L'organisation en s'engageant dans une démarche de responsabilité sociétale, et dans un souci de transparence et de légalité, garantit dans ses activités et chez les organisations avec lesquelles elle est en liaison le respect des droits de l'Homme.

● **Questions à se poser**

– Quels sont les acteurs avec lesquels mon organisation est en liaison et dont on ne connaît pas les pratiques en matière de droits de l'Homme ?

– Quels outils de contrôle puis-je mettre en place pour vérifier les comportements de mes partenaires sur la question des droits de l'Homme ?
– Quelle veille mon organisation a-t-elle mis en place pour suivre les évolutions des textes sur les droits de l'Homme ?

● **Pistes d'action**

– Construction d'une cartographie de l'ensemble de ses partenaires en liaison (prestataires, sous-traitants de différents niveaux, fournisseurs, clients, etc.).
– Mise en place d'un contrôle (audits) des organisations en liaison pour s'assurer du respect des droits de l'Homme.
– Rédiger une procédure de communication externe aux services responsables dénonçant le non-respect des principes défendus par les droits de l'homme.

● **Exemple de bonnes pratiques**

Charte d'engagement autour des principes des droits de l'Homme et de l'OIT, notamment sur le fait que les différentes compagnies travaillant avec ou pour l'organisation ne doivent pas se tenir complices de violations des droits de l'Homme.

7.2.4 DA4 : Remédier aux atteintes aux droits de l'Homme

L'organisation doit offrir la possibilité aux acteurs impliqués, en cas de désaccords et/ou de litiges sur les principes abordés par les droits de l'homme de pouvoir dialoguer avec les responsables de l'organisation et d'être dédommagés.

Ce dialogue ne vient pas remplacer l'action des États mais renforcer la confiance et la transparence de l'organisation vis-à-vis de ses membres et/ou partenaires.

● **Questions à se poser**

– Quels sont les mécanismes garantissant un dialogue avec les salariés ou les autres acteurs et l'organisation sur les droits de l'Homme ?
– Quelles sont les connaissances des salariés sur la question des droits de l'Homme ?

- **Pistes d'action**

– Sensibiliser l'ensemble du personnel aux principaux textes des droits de l'Homme.

– Mettre en place des procédures de recours pour des litiges concernant les droits de l'Homme.

– Vérifier la conformité des mesures internes et des mesures mises à disposition par l'État.

– Organiser des réunions-débats pour encourager le dialogue entre les différentes parties prenantes et favoriser la médiation.

– Proposer des aides extérieures (cabinet d'avocats spécialisés…) comme moyen de concertation à l'ensemble des salariés.

7.2.5 DA5 : Discrimination et groupes vulnérables

- **Objectifs et description**

Il s'agit pour l'organisation d'identifier et de proscrire toute forme de discrimination quelle qu'elle soit, au sein même de l'organisation mais aussi tout au long de la chaîne de valeur des produits/services fournis par l'organisation. Ceci lui impose donc de recenser auprès de ses partenaires, notamment fournisseurs, les risques de discrimination et de les combattre. L'ISO 26000 donne des exemples précis quant à la nature des discriminations :

> **§ 6.3.7.1**
>
> […] la race, la couleur, le genre, l'âge, la langue, les avoirs, la nationalité ou l'ascendance nationale, la religion, l'origine ethnique ou sociale, la caste, des motifs économiques, l'invalidité, la grossesse, l'appartenance à une population autochtone, l'affiliation à un syndicat, à un parti politique, l'opinion politique ou autre. […] le statut marital ou familial, les relations personnelles et l'état de santé tel que l'infection par le VIH ou la séropositivité.

En outre, l'organisation se doit d'être particulièrement vigilante à la bonne intégration des « groupes vulnérables » et d'être particulièrement attentive au respect des droits des personnes qui composent ces groupes. L'ISO 26000 en liste là aussi plusieurs exemples : les femmes et les jeunes filles, les personnes en situation de handicap, les enfants, les populations indigènes, les migrants, les travailleurs migrants et leurs familles, les personnes âgées, les pauvres, les personnes illettrées, les minorités et les groupes religieux, etc.

● **Questions à se poser**

– Comment l'organisation tente-t-elle de proscrire les motifs illégitimes de discrimination dans le cadre de ses activités ou de celles de ses partenaires ?

– Qu'en est-il de l'attention portée par l'organisation à la non-discrimination des populations vulnérables ?

– Équité et insertion : quelles actions sont mises en place par l'organisation pour jouer son rôle social et local dans le processus d'insertion sociale ?

– Comment l'organisation traite-t-elle des questions relatives aux discriminations dans sa politique salariale ?

● **Pistes d'action**

– Assurer un accès aux responsabilités équitable et équilibré entre les hommes et les femmes.

– Assurer partout dans l'organisation le respect du principe « à travail égal, salaire égal ». Proposer des grilles de salaire équivalentes à l'international et au niveau des filiales.

– Mettre en œuvre une démarche « diversité » dans l'organisation.

– Insérer des personnes présentant des handicaps physiques ou mentaux.

– Participer à des projets solidaires avec des associations/ONG d'insertion, de développement local, d'aide aux handicapés, etc.

– Mettre en place des actions de lutte contre illettrisme et analphabétisme.

– Lors de la réalisation d'activités dans d'autres régions du monde, analyser le contexte et la culture locale afin d'éliminer tout risque de discrimination involontaire.

– Procéder à une analyse approfondie des activités et des risques de discrimination sur l'ensemble du cycle de vie des produits/services fournis par l'organisation.

– Inciter l'encadrement de l'organisation à exercer son devoir d'influence pour faire cesser des situations de discrimination et/ou se désengager auprès des partenaires laissant persister de telles discriminations.

- **Risques associés au domaine d'action (le cas échéant)**

Dans ce domaine, le principal risque est la complicité par méconnaissance. En effet, il est très difficile d'avoir une vision claire et objective des pratiques de l'ensemble des acteurs de la chaîne de valeurs de l'organisation. En particulier lorsque celle-ci est en relation avec des fournisseurs de rang *n* qui opèrent à des milliers de kilomètres.

- **Exemple de bonne pratique**

L'entreprise « S », PME de 110 salariés, œuvre dans le négoce de produits industriels et de services. Le volet « intégration du handicap » est un axe fort de sa politique de RS. Depuis plusieurs années, l'entreprise, lorsqu'elle procède à un recrutement, fait systématiquement appel à une association d'intégration des handicapés, pour diffuser ses annonces de profil de poste. Depuis, grâce à cette pro-activité, de nombreux postes ont été pourvus avec des candidats présentant des handicaps compatibles avec les missions.

Avant cette initiative, aucune discrimination n'était faite par l'entreprise lors de ces recrutements. Seulement le constat avait été fait que les personnes présentant un handicap ne proposaient pas spontanément leur candidature. C'est donc bien le fait d'avoir mis en œuvre une consultation systématique qui a permis d'augmenter significativement le taux de salariés handicapés dans l'entreprise.

7.2.6 DA6 : Droits civils et politiques

- **Objectifs et description**

Il s'agit, pour l'organisation de s'assurer que partout où elle opère, les droits fondamentaux civils et politiques des personnes (internes et externes à l'organisation) sont respectés, y compris au sein de sa sphère d'influence et tout au long de sa chaîne de valeur. Ceci implique, une fois de plus que l'organisation se doit de recenser les risques d'atteintes à ces droits fondamentaux et de combattre ces atteintes si elles sont avérées. L'ISO 26000, en référence aux conventions internationales des Nations unies sur les droits civils et politiques, cite notamment :

> **§ 6.3.8.1**
> […] le droit à la vie, le droit de vivre dans la dignité, le droit d'être protégé contre la torture, le droit à la sécurité, le droit à la propriété individuelle, à la liberté et à l'intégrité de la personne ainsi que le droit à un procès en bonne

et due forme et le droit d'être entendu équitablement lorsque l'on est accusé d'une infraction. Ils englobent également la liberté d'opinion et d'expression, le droit de réunion pacifique et de libre association, la liberté d'adopter et de pratiquer une religion, la liberté de croyance, l'absence d'immixtion arbitraire dans la famille, la résidence ou la correspondance, le droit au respect de la vie privée, le droit à l'accès aux services publics et le droit de participer à des élections.

● **Questions à se poser**

- Les activités de l'organisation sont-elles de nature à priver des individus de leurs droits fondamentaux ?
- Quelles sont les zones géographiques dans lesquelles il y a des risques d'atteinte à ces droits fondamentaux ?
- Quels sont les partenaires (fournisseurs, sous-traitants de rang *n*) qui pourraient présenter des risques ?
- Par extension, quels sont les acteurs de la sphère d'influence de l'organisation qui pourraient présenter des risques ?
- Est-il prévu dans un règlement intérieur ou tout autre outil de régulation de l'organisation, une procédure de réparation lorsqu'une atteinte à ces droits est identifiée ?

● **Pistes d'action**

- Former l'encadrement à la détection des atteintes aux droits sous toutes ses formes.
- Établir des règles (chartes, procédures) donnant des consignes claires à l'encadrement de l'organisation afin de les inciter à exercer leur devoir de vigilance et de détection des atteintes aux droits.
- Mener, à intervalles réguliers, des analyses d'impacts de ses activités, produits et services, sur les droits fondamentaux, et ce, sur l'ensemble de la chaîne de valeur.
- Impliquer les services Achats dans la maîtrise de ces risques notamment en proposant des clauses spécifiques lors de la contractualisation avec des fournisseurs.
- Inscrire, dans la politique ressources humaines de l'organisation, le respect d'un équilibre vie professionnelle/vie privée et réaliser des bilans de situation régulièrement.

- Réaliser des études d'impact des produits et services sur les droits fondamentaux et ce, sur l'ensemble des étapes de leur cycle de vie (légitimité des produits/services).
- Mettre en œuvre des démarches d'éco-socio-conception afin d'éradiquer les impacts négatifs des activités/produits/services sur les droits fondamentaux.
- Favoriser le respect des droits fondamentaux en proposant, par exemple, ses produits et services aux groupes vulnérables (chômeurs, étudiants, démunis, etc.) à des conditions différenciées.
- Participer financièrement ou en unités d'œuvre à des actions de promotion des droits fondamentaux partout où l'organisation opère (engagement auprès d'ONG par exemple).

● Risques associés au domaine d'action (le cas échéant)

Le principal risque lié à ce domaine d'action est de considérer que l'organisation n'est pas concernée par cette problématique, dans la mesure où elle opère sur le territoire français (ou occidental) soumis à une réglementation déjà bien complète en la matière. Il convient donc de procéder à une analyse fine des pratiques de ses fournisseurs de rang « *n* » et de prendre les mesures appropriées. La responsabilité sociétale « étendue » de l'organisation prend, par ce biais, tout son sens.

● Exemple de bonne pratique

L'entreprise « T », spécialisée dans le nettoyage industriel, emploie beaucoup de salariés d'origine étrangère. Chaque année, la période de ramadan lui posait des problèmes (baisse de la productivité, stress des salariés, et pour les travaux les plus difficiles : absentéisme, recrudescence des accidents du travail, etc.). L'entreprise a donc décidé d'adapter son organisation à ce phénomène avec une souplesse des horaires en concertation avec ses clients. Les salariés peuvent effectivement s'organiser entre eux, réaliser leurs prestations plus tôt ou plus tard selon les cas. Le gain en efficacité généré par cette nouvelle organisation a été immédiat. En outre, cette mesure a ainsi créé un attachement fort des salariés à leur entreprise, dans un métier où l'on constate, d'ordinaire, un important *turnover* dû à la pénibilité des missions.

7.2.7 DA7 : Droits économiques, sociaux et culturels

● Objectifs et description

Comme pour les droits civils et politiques, il s'agit, pour l'organisation de s'assurer que partout où elle opère, les droits fondamentaux économiques sociaux et culturels des personnes sont respectés, y compris au sein de sa sphère d'influence et tout au long de sa chaîne de valeur. Là encore, ceci implique que l'organisation se doit de recenser les risques d'atteintes à ces droits fondamentaux et de combattre ces atteintes si elles sont avérées. L'ISO 26000, en référence aux conventions internationales des Nations unies sur les droits économiques civils et politiques de 1966, cite les droits suivant :

> **6.3.9.1**
>
> […] à l'éducation, au travail dans des conditions justes et favorables, à la liberté d'association, à un niveau adéquat de santé, à un niveau de vie suffisant pour assurer sa santé physique et morale et son bien-être ainsi que celui de sa famille, à une nourriture suffisante, à l'habillement, au logement, aux soins médicaux et à la protection sociale nécessaire, telle que la sécurité en cas de chômage, de maladie, d'invalidité, de veuvage, de vieillesse ou de toute autre perte de ses moyens de subsistance par suite de circonstances indépendantes de sa volonté, le droit à la pratique religieuse et culturelle ainsi qu'à de véritables opportunités de prendre part, sans discrimination, aux prises de décisions qui soutiennent les pratiques positives et découragent les pratiques négatives en rapport avec ces droits.

● Questions à se poser

Les questions à se poser sur ce domaine sont exactement de même nature que pour les droits civils et politiques, en étendant les sujets traités aux droits économiques, civils et politiques.

● Pistes d'action et risques associés au domaine d'action

Les pistes d'action et les risques associés sont également de même nature que celle proposées pour le domaine d'action « Droits civils et politiques ». Il convient, pour l'organisation, de traiter ces deux domaines par les mêmes typologies d'action d'amélioration et de s'assurer, par les dispositifs mis en œuvre, du respect de l'ensemble des droits fondamentaux des personnes impactées directement ou indirectement par ses activités.

7.2.8 DA8 : Principes fondamentaux et droits au travail

● **Objectifs et description**

L'ISO 26000 rappelle que L'Organisation internationale du travail (OIT) a identifié des droits fondamentaux au travail. Ceux-ci comprennent :

– la liberté d'association et la reconnaissance effective du droit de négociation collective ;
– l'élimination de toute forme de travail forcé ou obligatoire ;
– l'abolition effective du travail des enfants ;
– l'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession.

Il s'agit pour l'organisation de s'assurer que les droits fondamentaux au travail décrits par l'Organisation internationale du travail (OIT) sont bien respectés et que l'organisation ne se rend pas complice directement ou indirectement d'une violation de ces droits. Il convient donc pour l'organisation de mener une analyse de ces activités et des activités menées tout au long du cycle de vie des produits/services qu'elle propose, afin de détecter tout risque ou toute forme de violation de ces droits. Si tel est le cas, l'organisation se doit d'utiliser tous les moyens à sa disposition pour faire cesser ces situations. Lorsqu'elle n'y parvient pas, elle doit s'interroger sur l'opportunité de poursuivre ces activités sources de violation.

● **Questions à se poser**

– Comment l'organisation se préoccupe-t-elle du respect des droits fondamentaux au travail ?
– La législation française en la matière est-elle respectée de la même manière partout où l'organisation opère, y compris à l'étranger ?
– L'organisation mène-t-elle, à intervalles réguliers, des analyses d'impacts de ses activités, produits et services sur les droits fondamentaux au travail, et ce, sur l'ensemble de sa chaîne de valeur ?
– Lorsque des situations de violation des droits sont repérées dans l'organisation ou au travers de ses partenaires, existe-t-il un dispositif permettant au collaborateur/acteur témoin de cette violation, d'alerter le plus haut niveau de l'organisation pour déclencher les actions de réparation ?

● **Pistes d'action**

– former/sensibiliser l'encadrement/les managers de l'organisation aux diverses formes de violation des droits du travail de la filière, afin d'en prévenir les risques.
– Impliquer les services Achats par des clauses spécifiques dans les cahiers des charges et questionner les prestataires à risque sur ce sujet.
– Développer un panel de fournisseurs suffisamment large pour assurer à l'organisation son indépendance et sa capacité à changer de partenaire lorsqu'une situation de violation des droits est détectée.
– Réaliser des audits dans toutes ses branches et sur toute sa chaîne de valeur pour contrôler le respect des droits fondamentaux au travail.
– Exercer un devoir d'influence auprès des partenaires pour infléchir les situations existantes lorsqu'elles sont avérées et s'appuyer sur des partenariats avec des ONG pour sensibiliser toute la chaîne de valeur au respect des droits.

● **Risques associés au domaine d'action (le cas échéant)**

Comme beaucoup de domaines d'action associés aux Droits de l'Homme, les risques liés aux violations de ces droits peuvent aller jusqu'à des poursuites judiciaires importantes. C'est en particulier le cas lorsque ces droits sont couverts, au-delà des états, par des conventions internationales (OIT, par exemple). L'organisation est responsable des pratiques exercées par ses activités directes et indirectes.

À ce sujet, le rapport 2010 d'Amnesty International intitulé *La situation des droits humains dans le monde*[6] expose quelques exemples de ces poursuites :

« [...] En dépit des énormes difficultés que cela pose, il est de plus en plus fréquent que des personnes touchées par les activités de groupes transnationaux engagent des poursuites judiciaires contre ces derniers, individuellement ou collectivement, dans l'espoir de les mettre devant leurs responsabilités et d'obtenir des réparations. »

6. Disponible sur le site d'Amnesty International à l'adresse : thereport.amnesty.org/fr/download

● **Exemple de bonne pratique**

L'entreprise « T », PME de 140 personnes dont l'activité principale est la teinture de tissus destinés à l'industrie de la confection, s'approvisionne dans les pays d'Asie du Sud-Est ainsi qu'en Europe de l'Est. Compte tenu de ses moyens restreints, l'entreprise ne peut pas se permettre de mandater un cabinet d'audit privé pour parcourir les zones dans lesquelles l'entreprise dispose de fournisseurs. Elle se rapproche donc, par l'intermédiaire de sa fédération, d'une ONG qui exerce déjà une surveillance des industriels du textile dans ces zones. Cette ONG réalise des audits pour le compte de plusieurs industriels dont « T ». Ayant des résultats réguliers, l'entreprise « T » s'assure des pratiques de ses fournisseurs et soigne ainsi son image. Bien entendu, l'entreprise paye ces services aux ONG mais ces services étant mutualisés avec d'autres industriels, le coût, bien que non négligeable, est abordable pour la PME.

7.3 Question centrale n° 3 : Relations et conditions de travail

En dehors de celles faisant appel au bénévolat, les organisations emploient directement des personnes pour assurer la mise en œuvre de leurs activités. Elles peuvent aussi confier le travail à des personnes externes pour réaliser le travail pour leur compte.

Les femmes et les hommes sont la véritable richesse d'une organisation. Sans eux rien ne se passerait. Savoir créer un environnement favorable à leur épanouissement est donc un facteur majeur de la réussite et de la pérennité de l'organisation.

Cette question centrale se décline en cinq domaines d'action pour traiter de la relation entre l'employeur et les employés, quel que soit leur statut. Elle couvre le champ de toutes les personnes travaillant pour le compte de l'organisation, et ce sur toute la durée de la relation, du recrutement jusqu'à la fin du contrat, en tant qu'individu et aussi dans les dispositifs de représentation collective.

Elle s'appuie notamment sur les fondamentaux des droits de l'Homme et sur les droits fondamentaux au travail.

Contacts

- Commune, Communauté de communes ou d'agglo, Pays
- Conseil régional
- Sociétés du territoire
- Famille du personnel
- Pôle emploi
- Inspecteurs du travail
- Médecins du travail
- ARACT Association Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail
- AGEFIPH - Assoc. GEstion Fonds Insertion Prof. personnes Handicapés
- HALDE - Haute Autorité Lutte contre Discrimination et pour Égalité
- Cabinets conseil (juridique, financier, système, etc.)
- Établissements d'enseignement
- Organismes de formation
- Fédérations et syndicats professionnels

- Associations de solidarité
- Associations pour personnes éloignées de l'emploi
- ONG internationales (environnement et social)
- Syndicats patronaux
- Syndicat de salariés
- Organisme de protection sociale
- Organisme de retraite complémentaire
- Institutions religieuses

● **Risques**

- Ne pas suivre les avancées de la réglementation et recourir à des mesures palliatives coûteuses et non rentables pour l'organisation, s'exposant à des pénalités, sanctions financières…
- Négliger certains postes de travail car ils ne sont pas impactants sur la réalisation du produit ou de la prestation (ex. les postes administratifs dans une entreprise industrielle) ou bien parce qu'ils sont peu visibles en raison de leur éloignement.
- Dégradation du climat social.
- *Turnover* élevé.
- Perturbations et/ou coûts financiers liés aux accidents de travail, ainsi qu'aux maladies professionnelles.
- Appauvrissement des compétences et du savoir-faire.
- Se rendre complice, à son insu, de comportements contraires aux principes fondamentaux exécutés par des sous-traitants ou des indépendants.

7.3.1 DA1 : Emploi et relations employeur-employé

● **Objectifs**

Pour l'organisation, sa contribution à l'amélioration du niveau de vie, en assurant des conditions de travail décentes et la stabilité de l'emploi, constitue un enjeu majeur dans sa capacité à atteindre ses performances et pour se développer.

Il s'agit de veiller à disposer de relations définies, acceptées par les deux parties, notamment sous forme de contrat. Les obligations et recours doivent être connus.

- **Questions à se poser**

– Comment l'organisation s'assure-t-elle que tout le travail effectué pour son compte est réalisé par des femmes et des hommes qui sont reconnus juridiquement comme employés ou travaillant en indépendant ?

– Comment la politique de l'emploi (recrutements, formation, départs) traite-t-elle des questions relatives à l'égalité des chances et de traitement ?

– Comment l'organisation garantit-elle que ses partenaires (fournisseurs, sous-traitants, etc.) sont des organisations juridiquement reconnues et qu'ils appliquent des relations employeur-employé cohérentes avec les siennes ?

– Comment l'organisation encourage-t-elle ses pratiques dans les organisations intervenant dans sa sphère d'influence ?

– Lorsqu'elle opère à l'international, comment l'organisation favorise-t-elle l'emploi, l'évolution professionnelle, la promotion et l'avancement des ressortissants du pays d'accueil ?

- **Pistes d'action**

– Identifier et suivre la réglementation relative à l'emploi, applicable sur tous les lieux de travail que l'organisation détient ou contrôle directement.

– Veiller à l'existence de contrats avec tous les employés, et les éventuels indépendants, notamment lorsqu'ils ont démarré la relation dans une période où la réglementation était moins aboutie.

– Examiner les pratiques des indépendants et des sous-traitants pour s'assurer qu'elles sont cohérentes avec celles de l'organisation.

– Veiller à l'égalité des chances et de traitement de tous les travailleurs et ne faire aucune discrimination, directe ou indirecte, en matière de relations et conditions de travail, fondée, entre autres, sur la race, la couleur, le sexe, l'âge, la nationalité ou l'ascendance nationale, l'origine ethnique ou sociale, la caste, l'état matrimonial, l'orientation sexuelle, l'invalidité, l'état de santé comme l'infection par le VIH ou la séropositivité ou l'affiliation à un parti politique.

– Actualiser ses contrats en prenant en référence les travaux et/ou recommandations de la filière professionnelle, *via* la fédération ou les syndicats.

– Établir les référentiels de contrat en partenariat avec les organisations syndicales et/ou les instances représentatives du personnel.

- Assurer une planification de la charge permettant une stabilité optimisée de l'emploi, limitant ainsi le recours au travail accidentel ou temporaire.
- Élargir le champ des parties prenantes pour détecter de nouvelles opportunités d'amélioration.

● Exemple de bonne pratique

Vérification et mise à jour des contrats de travail

Existant depuis plus de 60 ans, l'entreprise ne disposait pas de contrat de travail établi avec ses salariés ayant une ancienneté supérieure à 20 ans. Elle a donc réalisé un travail collaboratif avec les Instances représentatives du personnel pour assurer la mise en place d'un contrat pour chaque collaborateur. Elle a étendu cette action à une harmonisation des contrats existants. Les salariés ont perçu cette action comme une forme de reconnaissance.

7.3.2 DA2 : Conditions de travail et protection sociale

● Objectifs

Les conditions de travail portent sur les salaires et autres formes de contrepartie, le temps de travail, les périodes de repos, les congés, les pratiques disciplinaires et les licenciements, les questions de protection de la maternité et de bien-être, telles que l'accès à l'eau potable, les locaux sociaux (salle de restauration, de pose, de repos, zones fumeurs, etc.) et l'accès aux services médicaux.

En France, elles font l'objet d'une réglementation aboutie. Celle-ci peut se trouver complétée par des accords spécifiques dans les branches professionnelles.

Compte tenu de la forte répercussion des conditions de travail sur la qualité de vie des travailleurs et de leurs familles ainsi que sur le développement socio-économique, ce domaine d'action incite à envisager la qualité des conditions de travail de manière juste et appropriée.

La protection sociale concerne toutes les garanties juridiques ainsi que la politique et les pratiques de l'organisation visant à atténuer les effets de la réduction ou de la perte de revenus en cas d'accident du travail, de maladie, de maternité, de paternité, de vieillissement, de chômage, d'incapacité ou de tout autre problème financier.

- **Questions à se poser**

– Comment l'organisation s'assure-t-elle que les conditions de travail sont conformes à la législation ?

– Comment l'organisation assure-t-elle des conditions de travail décentes en ce qui concerne les salaires, heures de travail, repos hebdomadaire, congés, santé et sécurité, protection de la maternité et possibilité de concilier travail et responsabilités familiales ?

– Comment l'organisation assure-t-elle des conditions de travail cohérentes avec des employeurs de la localité et permettant, dans toute la mesure du possible, d'équilibrer vie personnelle et vie professionnelle ?

– Comment l'organisation contribue-t-elle à la protection sociale de ses employés ?

– Comment l'organisation respecte-t-elle, dans la mesure du possible, les traditions et coutumes nationales et religieuses en ce qui concerne le repos hebdomadaire ?

- **Pistes d'action**

– Identifier et suivre la réglementation relative aux conditions de travail, applicable sur tous les lieux de travail que l'organisation détient ou contrôle directement.

– Prendre en référence les meilleures pratiques de la filière professionnelle, via la fédération ou les syndicats.

– Examiner les possibilités d'amélioration des conditions de travail en partenariat avec les organisations syndicales et/ou les instances représentatives du personnel.

– Optimiser les conditions de travail pour chaque salarié (personnalisation des contrats), en termes d'environnement, d'outils, de méthodes, etc.

– Assurer une planification de la charge permettant une stabilité optimisée de l'emploi, limitant les impacts négatifs sur les conditions de travail, et en particulier sur l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle.

– Élargir le champ des parties prenantes pour détecter de nouvelles opportunités d'amélioration.

- **Exemple de bonne pratique**

Associer le personnel dans les réflexions et les décisions relatives aux conditions de travail.

Les organisations sont de plus en plus nombreuses à associer leur personnel dans les réflexions impactant les conditions de travail, au-delà des exigences légales.

Préalable à des choix de : matériels, aménagements de lieux de travail, évolution d'organisation (structure d'équipe, horaires, répartition des taches…), cette participation s'opère par différents moyens, et qui se trouvent combinés parfois :

– réunions internes ;
– réunions avec des fournisseurs ou prestataires ;
– visites d'entreprises ;
– visites de salons professionnels ;
– groupes de travail ou de concertation ;
– choix parmi des solutions proposées ;
– groupes tests.

7.3.3 DA3 : Dialogue social

● **Objectifs**

L'existence d'un environnement favorable à l'épanouissement des travailleurs constitue un facteur de réussite reconnu pour la performance des organisations.

Cet environnement résulte logiquement de choix qui doivent permettre à l'employeur et aux travailleurs de répondre à leurs attentes et leurs intérêts.

Le dialogue social relève de tous les types de consultation, d'échange d'information et de négociation entre eux. Il nécessite l'indépendance des représentations mises en place, notamment par des élections (délégués du personnel, comité d'entreprise…) lorsque des négociations collectives sont légitimes.

La qualité et la richesse du dialogue social peuvent permettre l'amélioration de diverses performances de l'organisation, ainsi qu'une réduction des risques de conflits sociaux, toujours coûteux et pas seulement d'un point de vue financier.

● **Questions à se poser**

– Comment le personnel de l'organisation est-il impliqué dans la détermination de la stratégie/politique générale/objectifs généraux de l'organisation ?

- Quelles sont les instances représentatives du personnel dans l'organisation ?
- Comment l'organisation facilite-t-elle le dialogue social, notamment dans le fonctionnement des instances représentatives du personnel (écoute des employés, accès aux informations internes et externes, locaux et matériel dédiés…) ?
- Le personnel participe-t-il aux prises de décisions concernant les points de responsabilité sociétale ?
- Dans le cas de filiales à l'étranger, quelles réglementations sont appliquées ?
- Comment sont organisés les négociations, consultations ou échanges d'informations entre les représentants des gouvernements, les employeurs et les travailleurs sur des sujets d'intérêt commun concernant les questions économiques et sociales ?
- Quels moyens l'organisation met-elle en place pour motiver son personnel ?

● **Pistes d'action**

- Identifier et suivre la réglementation relative au dialogue social, applicable sur tous les lieux de travail que l'organisation détient ou contrôle directement.
- Prendre en référence les meilleures pratiques de la filière professionnelle, *via* la fédération ou les syndicats.
- Assurer aux représentants des travailleurs, l'accès aux postes de travail et aux travailleurs qu'ils représentent ainsi qu'aux locaux nécessaires pour leur permettre de jouer leur rôle, et aux informations qui leur permettront d'avoir une image juste et équitable des finances et des activités de l'organisation. Inciter à la mise en œuvre de mécanismes de consultation régulière.
- Veiller à la tenue systématique des réunions de consultation ou d'échanges d'informations, même quand « il n'y a rien à dire » ou que « tout va bien ». Dans ces cas, mettre à profit ces temps d'échange pour examiner des sujets de fond, d'avenir plus lointain, et avec une prise en compte élargie des attentes. C'est l'occasion de « sortir du cadre », de prendre de l'avance, ou de la maintenir, donc de se différencier.

- Veiller à la définition, de préférence consensuelle, des valeurs de l'organisation, puis à leur appropriation. Étant l'expression des qualités jugées digne d'estime, ces valeurs peuvent contribuer à fédérer et donner du sens. Elles peuvent créer un terrain partagé d'échanges pour susciter des réflexions constructives et orienter des choix en cohérence avec ces valeurs, au quotidien et dans des phases de consultation et/ou de négociation.
- Élargir le champ des parties prenantes pour détecter de nouvelles opportunités d'amélioration.

● **Exemple de bonne pratique**

Établir les valeurs de l'entreprise

Constatant des tensions dans l'entreprise, ainsi qu'un turnover et un absentéisme en augmentation, la Direction de l'entreprise a engagé une enquête de climat social.

Des actions ont été déclenchées suite à l'analyse des résultats de cette enquête.

L'une d'elles portait sur un travail collaboratif, impliquant l'ensemble du personnel, pour définir les valeurs de l'entreprise. La mise en œuvre de cette action s'est déclinée en :

- Information sur les résultats de l'enquête conduisant au déclenchement de l'action ;
- Précisions sur le résultat attendu de l'action et sur la définition du terme « valeurs » ;
- Mise en place de groupes de travail, pluridisciplinaires et multiniveaux ;
- Vote final individuel pour choisir cinq valeurs parmi les quinze qui avaient été identifiées ;
- Remise d'un support « promotionnel » (en cohérence avec les valeurs retenues !) à chaque collaborateur, lors de la réunion annuelle de présentation des résultats et des objectifs.

Cette action a constitué un évènement fédérateur. Elle a amorcé une dynamique d'échanges qui reste pérenne grâce au sens que ses valeurs partagées donnent à l'action quotidienne de chacun.

7.3.4 DA4 : Santé et sécurité au travail

- **Objectifs**

En France, le domaine de la santé et de la sécurité au travail fait l'objet d'une réglementation très développée. Celle-ci peut se trouver complétée par des accords spécifiques dans les branches professionnelles.

Ce domaine d'action traite bien de « la promotion et du maintien du degré le plus élevé de bien-être physique, mental et social des travailleurs ainsi que la prévention d'effets négatifs sur la santé des conditions de travail. Il porte également sur la protection des travailleurs contre les risques pour la santé et sur l'adaptation de l'environnement de travail aux besoins physiologiques et psychologiques des travailleurs. »

- **Questions à se poser**

– Comment l'organisation réalise-t-elle l'analyse des risques hygiène, santé et sécurité de ses activités, notamment du fait des dangers que font courir les équipements, processus et substances chimiques ? (Document unique d'évaluation des risques professionnels)
– Comment l'organisation réalise-t-elle l'analyse des risques liés aux activités exercées par des parties prenantes externes sur son site ?
– Quelles actions sont menées dans l'organisation pour répondre aux exigences d'hygiène, de sécurité et de santé ?
– Que fait l'organisation pour maintenir le degré le plus élevé de bien-être physique, mental et social des travailleurs ainsi que la prévention des accidents de santé dus aux conditions de travail ?
– En particulier, que fait l'organisation en ce qui concerne l'adaptation de l'environnement de travail aux besoins physiologiques et psychologiques des travailleurs ?
– Comment l'organisation informe-t-elle ses employés et ses prestataires des risques, et des moyens de protection ?

- **Pistes d'action**

– Identifier et suivre la réglementation relative à la santé et la sécurité au travail, applicable sur tous les lieux de travail que l'organisation détient ou contrôle directement.

- Prendre en référence les meilleures pratiques de la filière professionnelle, *via* la fédération ou les syndicats.
- Développer les analyses des risques dans une logique préventive, telles que le Document unique, les analyses de presqu'accidents, etc.
- Disposer d'une instance pluridisciplinaire pour trouver et examiner les pistes d'amélioration (CHSCT, Comité sécurité, etc.).
- Assure l'information et la formation auprès de toutes les catégories de personnels, à tous les niveaux hiérarchiques, notamment lors des changements de poste et/ou de changements.
- Comprendre et appliquer les principes de management de la santé et de la sécurité, y compris la hiérarchie des protections, à savoir élimination, substitution, solutions techniques, contrôles administratifs, organisation du travail et équipement de protection individuelle.
- Élargir le champ des parties prenantes pour détecter de nouvelles opportunités d'amélioration.

● **Exemple de bonnes pratiques**

Utiliser le Document unique des risques professionnels comme support d'information dans le parcours d'intégration

Dans cette entreprise, la partie du Document unique relative à chaque secteur est affichée dans un lieu stratégique. Elle sert de support d'information auprès des nouveaux arrivants, quel que soit leur statut, pour leur présenter les risques de leur poste.

7.3.5 DA5 : Développement du capital humain

● **Objectifs**

Les femmes et les hommes sont la véritable richesse d'une organisation.

Leur capacité à réaliser leur mission quotidienne avec succès nécessite de développer leurs compétences, notamment par le choix adapté de leur poste ainsi que par des actions d'acquisition et de maintien de leurs connaissances, savoir-faire, savoir-être, relatives à ce poste.

Ce domaine d'action traite d'une gestion des ressources humaines en cohérence avec les lois et les textes internationaux, notamment sur « la lutte contre la discrimination, l'équilibre entre famille et responsabilités professionnelles et la promotion de la santé et du bien-être ».

Il porte aussi sur la promotion de l'employabilité des personnes.

- **Questions à se poser**

– Comment la politique de l'emploi de l'organisation contribue-t-elle à améliorer les compétences et l'employabilité (recrutements, formation, évolution, départs…) ?

– Comment l'organisation gère-t-elle les situations ayant un impact sur l'emploi (baisse ou augmentation de charge, évolution d'organisation, etc.) ?

– Comment l'organisation favorise-t-elle l'appropriation des aspects de la responsabilité sociétale et du développement durable auprès de son personnel afin de développer cette culture ?

- **Pistes d'action**

– Identifier et suivre la réglementation applicable sur tous les lieux de travail que l'organisation détient ou contrôle directement.

– Prendre en référence les meilleures pratiques de la filière professionnelle, via la fédération ou les syndicats.

– Développer une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).

– Favoriser des mécanismes de gestion des situations de travail potentiellement sensibles : conjoncture propice au stress, composante intergénérationnelle, nouveaux modes opératoires, nouvelles technologies, etc.

– Disposer d'un plan de formation annuel basé sur un recueil des besoins à court et moyen terme.

– Assurer la reconnaissance des compétences des travailleurs : titre de la fonction, certificat, diplôme, Validation des acquis de l'expérience, etc.

– Sensibiliser ses collaborateurs à une meilleure compréhension des aspects de la responsabilité sociétale, y compris ses principes, questions centrales et domaines d'action.

– Participer à la formation par alternance pour participer au développement des compétences sur le territoire.

– Élargir le champ des parties prenantes pour détecter de nouvelles opportunités d'amélioration.

● **Exemple de bonnes pratiques**

Intégrer les trois volets du développement durable dans la définition des actions relatives aux ressources humaines.

Dans cette chambre consulaire, la responsable des Ressources humaines avait tout d'abord exprimé sa surprise d'être sollicitée dans le cadre d'un diagnostic développement durable.

Après avoir bénéficié d'une initiation et répondu aux questions relatives à son champ d'action, elle a totalement assimilé la façon de prendre en compte le développement durable dans les pratiques de l'organisme relevant du recrutement, des formations, de la mobilité interne et de la diversité :

– **Concernant les formations**, elle a enrichi les critères de réflexion et de sélection, pour les prestataires, et les formations elles-mêmes, afin de viser un impact le plus positif possible sur les trois volets (économique, social et environnemental). Elle a notamment pris en compte : la distance du lieu de formation, les moyens de transport possibles, les conditions et durées d'hébergement, la période de réalisation, etc.
– **Concernant le recrutement**, elle a élargi la liste des organismes contactés afin d'explorer les opportunités de développer la diversité, notamment en se rapprochant d'associations actives pour aider les personnes éloignées de l'emploi : handicapés, en insertion ou réinsertion professionnelle, jeunes, seniors, etc.
– **Concernant la progression** de l'entreprise en matière d'égalité, elle conduit le projet pour obtenir le Label Égalité délivré par AFNOR Certification. Elle n'exclut pas de viser ensuite le Label Diversité.
– **Concernant la mobilité interne**, elle s'appuie sur la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences pour inciter chaque collaborateur à réfléchir sur sa carrière professionnelle. Des sollicitations pour des réorientations apparaissent. Elles viennent nourrir le vivier des opportunités d'évolution.

7.4 Question centrale n° 4 : L'environnement

Chaque organisation par son activité, sa localisation et sa structure, impacte l'environnement :

– consommation de matières ;
– modification des écosystèmes locaux ;
– pollutions diverses émises dans la biosphère.

La responsabilité sociétale place l'homme au centre de ses préoccupations afin de lui assurer un développement en accord notamment avec son environnement.

La norme ISO 26000 aborde cette question autour de principes fondamentaux que chaque organisation doit intégrer dans son développement pour assurer le respect de cette question centrale.

Ces principes sont d'ailleurs repris pour certains dans des réglementations nationales (Constitution française, Grenelle de l'environnement) ou des textes internationaux (déclaration de Rio) :

– **La responsabilité environnementale** de l'organisation : assurer et limiter ses impacts négatifs sur l'ensemble de la biosphère…
– **Le principe de précaution** : prévenir les dommages environnementaux en l'absence de connaissances sur les conséquences de mesures prises…
– **La gestion du risque pour l'environnement** : évaluer systématiquement l'impact de l'organisation sur l'environnement, pour limiter ses impacts…
– **Le principe pollueur-payeur** : supporter les coûts liés aux impacts environnementaux négatifs de l'organisation et préférer la prévention pour limiter les conséquences des activités de l'organisation.

La norme ISO 26000 propose de traiter les conséquences environnementales négatives de ses activités, produits et services en s'appuyant sur différents outils existants pour faciliter sa mise en œuvre dans l'organisation :

– la série des normes environnementales ISO 14000 : de l'analyse environnementale à l'analyse du cycle de vie en passant par l'eco-socioconception…
– une politique d'achats responsables et durables…
– etc.

Les domaines d'action offrent des réponses concrètes à la prise en compte des enjeux environnementaux de cette question centrale, ils sont au nombre de quatre et insistent sur les principes décrits précédemment.

Contacts

– L'ADEME (nationale et régionale) Agence de l'environnement et de la Maîtrise de l'énergie.
– Les collectivités territoriales
– Les Agences de l'eau
– Le Ministère de l'écologie, de l'énergie, du développement durable et de la mer
– Agences de la mesure de la qualité de l'air (par exemple Airparif)
– INERIS (institut national de l'environnement industriel et des risques)
– L'entreprise éco-emballage
– INTERFUT
– recy.net
– ecofut.org
– L'association recyfilm
– Adelphe
– Adivalor pour les déchets agricoles
– DREAL, DRE, DRIRE…
– Associations de riverains…
– ONG environnementales
– Associations de consommateurs
– Site mediaterre.org- le GIEC (l'IPCC, Intergovernmental Panel on Climate Change), le groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat
– Ligue ROC, association sur la biodiversité
– Le portail de l'année 2010 sur la biodiversité (biodiversite2010.fr)
– CDC biodiversité, filiale de la caisse des dépôts depuis 2008

● **Risques**

– Ne pas suivre les avancées de la réglementation et recourir à des mesures palliatives coûteuses et non rentables pour l'organisation, pénalités et sanctions financières et autres.

– Conséquences sur la santé du voisinage, mauvaises ententes avec le territoire.

– Dévalorisation de l'image de l'organisation.
– Ne pas communiquer avec l'ensemble des parties prenantes sur des actions qui peuvent avoir des conséquences sur chaque acteur du territoire (…).
– Perte des appels d'offres référençant des caractéristiques environnementales.

7.4.1 DA1 : La prévention de la pollution

● **Objectifs**

Prévenir la pollution c'est avant tout pour une organisation, une entreprise, déterminer les sources des différents rejets que ses activités, services peuvent générer et de limiter leurs impacts négatifs.

Il s'agit non seulement des conséquences des activités directes mais également des conséquences indirectes, à long terme, des usages de produit notamment en fin de vie :

– **pollution de l'air** : COV (composés organismes volatils), CO_2 (dioxyde de carbone), autres GES (gaz à effet de serre) ;
– **pollution de l'eau** (déversements, augmentation de températures en aval de l'organisation…) ;
– production des déchets ;
– utilisation de matières dangereuses pour la conception ou l'usage… ;
– autres types de **pollutions organoleptiques** : bruits, odeurs, etc.

● **Questions à se poser**

– Quels sont les impacts environnementaux de mes activités, de mes produits sur l'environnement ?
– Comment mesurer les conséquences de mes activités sur l'environnement ?
– Quels moyens sont à ma disposition (technique, mesures…) pour limiter les conséquences négatives sur l'environnement de mes activités, produits, services ?
– Quels risques financiers associés à ses impacts ?
– Comment sensibiliser sur la prévention des pollutions ?

● **Pistes d'action**

- Identifier et suivre la réglementation environnementale associée aux pollutions.
- Relever les différentes sources de pollution possibles dans des situations normales ou exceptionnelles (fonctionnement critique, anormal) de l'ensemble de mes activités, produits et/ou services.
- Limiter et prévenir les impacts des pollutions identifiés précédemment : choix des matières premières, filtres, traitement des eaux, etc.
- Assurer un suivi par la mise en place d'indicateurs pertinents des rejets principaux de l'organisation.
- Mettre en place des mesures relatives au fonctionnement normal, dégradé ou exceptionnel pour limiter les conséquences des rejets sur l'environnement en tant compte des situations d'urgences ou accidentelles pouvant survenir lors de la vie des organisations.

● **Exemple de bonnes pratiques**

Recyclage des déblais et des fraisâts[7] *d'enrobés dans les travaux publics*

Utiliser les matériaux extraits sur site pour les opérations de remblayage, au lieu d'aller les chercher dans des carrières éloignées : si le principe relève du simple bon sens, son application doit s'envisager au cas par cas. La nature des sols doit se prêter à cette technique. Les déblais doivent être traités pour présenter les mêmes caractéristiques mécaniques que les matériaux naturels. Mais chaque fois que les conditions s'y prêtent, cette alternative mérite d'être utilisée et les retours d'expérience ont largement démontré sa fiabilité. En outre, elle permet d'éviter le trafic triangulaire entre le chantier, le centre d'élimination des déblais et le site de production des matériaux naturels, forcément coûteux en temps et en énergie.

7.4.2 DA2 : L'utilisation durable des ressources

Pour permettre à chaque homme de vivre et de se développer, il est nécessaire de lui assurer un accès identique aux ressources aussi chaque organisation doit garantir une utilisation rationnelle de ces dernières lors de leur

7. Résidus d'enrobés bitumeux ou de béton.

fonctionnement : limiter certaines consommations excessives, favoriser l'accessibilité d'autres au plus grand nombre, etc.

Compte des disparités planétaires (accessibilité à l'eau différenciée, matières énergétiques fossiles…), des mesures particulières doivent permettre d'ajuster les disparités les plus fortes pour garantir un développement tendant vers le plus d'égalité.

● **Questions à se poser**

– Quels outils de mesure de consommations existent dans l'organisation ?
– Des moyens sont-ils mis en œuvre pour optimiser et réduire les consommations ? des rendements énergétiques sont mis en place… ?
– Analysez-vous les postes de fortes consommations ?
– Comment l'organisation utilise-t-elle la ressource « EAU » : mesures, suivi, limitations des consommations, circuit fermé ?
– Comment sensibiliser l'ensemble des acteurs concernés ?
– Quelles énergies renouvelables pourraient convenir à l'organisation ?

● **Pistes d'action**

– Identifier et mesurer les consommations des ressources énergétiques, de l'eau, des matières premières pour assurer un suivi et encourager un meilleur rendement.
– Assurer une maintenance adéquate des installations pour garantir un rendement optimal.
– Préférer l'utilisation de matières recyclées ou la réutilisation quand cela est possible et garantit un produit ou un service de qualité identique.
– Réaliser des diagnostics énergétiques en vue d'améliorer les performances de l'organisation.
– Sensibiliser l'ensemble des acteurs sur l'usage des technologies employées et garantir ainsi des rendements optimaux mais également une consommation plus responsable de chacun.
– Favoriser des mesures permettant une meilleure isolation des installations, suivre des travaux de réhabilitation pour améliorer les rendements énergétiques et matières.

● **Exemple de bonnes pratiques agricoles**

Le BRF est l'acronyme de Bois raméaux fragmentés, qui est une méthode naturelle d'origine canadienne de régénération et de remise en état des sols, par l'utilisation des rameaux verts d'essences feuillues, qui sont fragmentés, broyés puis épandus et incorporés aux premiers centimètres du sol.

Les bénéfices attendus et constatés

Des économies en eau d'irrigation : Ces économies sont dues à la capacité de rétention d'eau de l'humus formé (jusqu'à 20 fois son poids) et à la capacité d'accumulation et de gestion de l'eau par les organismes du sol. Les champs traités sont donc moins sensibles à la sécheresse.

L'augmentation du rendement des cultures, jusqu'à 1 000 % dans certains cas (aubergine), en culture maraîchère, au Sénégal, 180 % sur la tomate amère ; 290 % sur les fraises au Canada, 175 % sur les céréales, 260 % sur une prairie, etc.

L'augmentation de la qualité des produits : on a observé au Canada une augmentation de 30 % de la teneur en matière sèche chez la pomme de terre.

La réduction des nuisances engendrées par certains pathogènes (maladies des plantes) par exemple la disparition des problèmes liés aux nématodes en Afrique, on a aussi observé une protection systémique des fraises contre les pucerons.

7.4.3 DA3 : Atténuation des changements climatiques

L'une des causes des changements climatiques mondiaux identifiés, est l'émission des gaz à effet de serre (GES). Une organisation qui s'engage en terme de responsabilité sociétale à limiter les impacts de ses propres émissions, mais également à prendre en compte les conséquences des changements climatiques sur ses activités.

● **Questions à se poser**

- Quelles sont mes méthodes de mesures des GES : Bilan carbone… ?
- Quelles méthodes mettre en place pour limiter les émissions des GES ?
- Quelles sont les sources d'énergie fossiles de mon organisation ?
- Quels moyens ou sources énergétiques permettent leurs substitutions ?

– Quelles politiques de transport existent dans mon organisation : transport matières, transport du personnel, etc. ?

● **Pistes d'action**

– Mettre en place un plan de déplacement entreprise, favoriser le covoiturage et encourager l'utilisation de moyens de transports limitant les émissions de GES.
– Réaliser un bilan de ces émissions de GES de types bilan carbone à intervalles réguliers pour mesurer ses engagements.
– Sensibiliser les salariés, employés aux conséquences des changements climatiques sur leur quotidien.
– Réduire l'utilisation des combustibles fossiles : développer des nouvelles technologies, favoriser des mesures de compensations des émissions de GES : puits de carbone, recherches, etc.
– Mettre en place des mesures garantissant la poursuite des activités en cas de bouleversements climatiques : implantation sur des sites non inondables, isolation en cas de variations de températures, bâtiments garantissant une poursuite des activités face aux tempêtes ou autres phénomènes climatiques…

● **Exemples de bonnes pratiques**

Secteur Transport des matières

Le chantier d'un port nécessitait l'apport de 800 000 tonnes de matériaux silico-calcaires pour la construction des corps de digue. Ce qui représentait une rotation de 40 000 camions, gros consommateurs de carburants fossiles et générateurs de fortes nuisances pour les riverains. L'entreprise en charge de ce projet a proposé une solution alternative qui a consisté à ré-ouvrir une ancienne carrière abandonnée, située en bord de fleuve d'une commune. Au lieu d'emprunter la route, les matériaux ont donc transité par le fleuve, puis par une rivière qui aboutit directement sur le port. Cette solution a demandé un important travail en amont pour la recherche d'un site embranché à une voie fluviale, puis pour l'obtention de l'autorisation préfectorale nécessaire à sa remise en exploitation.

Panneaux solaires pour chantiers

Cette entreprise spécialisée dans les travaux hydrauliques, qui compte 5 000 salariés, a engagé une politique environnementale ambitieuse. Un

plan de prévention est élaboré avant chaque mise en chantier. Il porte sur les impacts à prendre en compte, les modes opératoires à mettre en place et les procédures d'urgence à prévoir. L'entreprise a également fait breveter un procédé innovant de branchement au réseau d'alimentation en eau potable, qui réduit les nuisances environnementales. Elle a aussi décidé d'équiper les bases de vie chantier de panneaux solaires, avec une solution de base comprenant un seul panneau fournissant l'électricité et alimente une pompe à eau ainsi que deux prises de 12 volts. Un second panneau peut être installé pour alimenter un four à micro-ondes de 700 watts. Ce dispositif assure une totale autonomie énergétique au personnel présent sur les chantiers.

7.4.4 DA4 : Protection de l'environnement et réhabilitation des habitats naturels

La diversité génétique et écologique est le meilleur garant de l'adaptation. Elle conditionne la stabilité et la santé des espèces vis-à-vis des aléas d'un futur incertain.

C'est à ce titre qu'elle doit être maintenue, voire élargie.

Cette richesse est présente sous la forme d'un ensemble de ressources diversifiées : populations, variétés et complexes d'espèces constituent un véritable réservoir pour les besoins futurs.

Les espèces confrontées à des milieux très variées ont dû évoluer et s'adapter à des environnements différents (climat, sol, lumière, rythme des saisons, parasites et maladies, etc.). De leur côté, les hommes ont contribué à leur diversification (agriculture…) et ce dans toutes les régions du globe. C'est ainsi qu'au sein de chaque espèce s'est formée une très large diversité génétique qui apparaît au travers d'une multiplicité de formes et de caractères transmis au cours des générations.

Les principes pour garantir la préservation et encourager la réhabilitation des espaces naturels doivent permettre à une organisation :

– de valoriser, protéger et réhabiliter les écosystèmes ;
– d'encourager la biodiversité ;
– d'utiliser de façon durable et pérenne des ressources naturelles ;
– de mettre en place un développement urbain et rural en harmonie avec les écosystèmes.

● **Questions à se poser**

– Quelle est la situation environnementale de mon territoire (Parc naturel, développement urbain du territoire, construction de zones résidentielles, extension de la zone industrielle…) ?
– L'organisation connaît-elle son impact sur la faune et la flore ?
– Quels sont les moyens d'intégrer au mieux mon organisation aux habitats naturels existants ?

● **Pistes d'action**

– Internaliser les coûts environnementaux de ses produits et/ou services au coût global.
– Dresser la liste des impacts des activités sur la biodiversité en distinguant les impacts directs et locaux (implantation de sites, stockage, transport, etc.) des impacts indirects et globaux (épuisement de certaines ressources, disparition d'essences végétales rares…).
– Créer des partenariats avec d'autres organisations engagées dans la protection de la faune et de la flore.
– Sensibiliser les acteurs de l'organisation à la nécessité de défendre la biodiversité.
– Construire des mesures de prévention, d'information et de suivi de la qualité des sols, des cours d'eau voisins…
– Limiter les lieux de stockage et les protéger efficacement pour éviter tout risque de contamination des écosystèmes.

● **Exemples de bonnes pratiques**

Protection de la biodiversité : un exemple emblématique

La réalisation de la ligne grande vitesse est-européenne, qui traversait deux parcs naturels régionaux et sept sites Natura 2000 sur un tracé de 400 km, a impliqué une démarche particulièrement exigeante et novatrice en matière de protection de la biodiversité. Au-delà des obligations réglementaires relatives à la maîtrise des impacts d'une grande infrastructure, RFF (Réseau ferré de France) a mis en place une politique environnementale impliquant les élus locaux, les riverains, les associations et les spécialistes des milieux naturels. Parmi la panoplie des actions engagées, qui portent aussi bien

sur l'aménagement de passages pour la faune que sur la préservation de prairies salées continentales, on retiendra notamment le déplacement des mares du Hardillon et la reconstitution d'un habitat naturel pour batraciens et poissons, parmi lesquels quatre espèces protégées de tritons. Cette action a donné lieu à la mise en place d'un suivi écologique sur cinq ans, effectué par le Conservatoire du patrimoine naturel de Champagne-Ardenne.

Objectif « zéro destruction »

Implantée près de Nice, cette entreprise spécialisée dans les travaux d'accès difficiles intervient régulièrement sur des espaces protégés, de type Natura 2000. Ce qui l'a conduite à développer tout un savoir-faire axé sur la protection de la flore. Elle a ainsi mis au point un procédé exclusif pour éviter la destruction des petites plantes au niveau du sol, lors de la réalisation de travaux. Il s'agit de petites cages équipées de grilles métalliques, qui sont posées à même le sol. Ainsi protégées, les plantes ne peuvent plus être endommagées ni piétinées. Ce procédé a été utilisé lors de travaux récents pour préserver la « nivéole de Nice », espèce protégée qui pousse sur les massifs littoraux calcaires des Alpes-Maritimes. Une dizaine de cages avaient été posées sur un linéaire de 50 mètres. Aucune plante n'a été détruite. Pour les taillis et petits arbustes, la protection consiste à tailler les plantes dans les règles de l'art, puis à les signaliser par un balisage adapté. Là encore, le procédé permet d'atteindre l'objectif « zéro destruction » des végétaux.

7.5 Question centrale n° 5 : Loyauté des pratiques

Les relations décrites dans cette question doivent permettre de garantir des principes d'intégrité, d'honnêteté entre l'organisation et les autres organisations y compris les concurrentes.

Ces relations doivent s'étendre au-delà des frontières y compris là où la réglementation nationale est inexistante et où les pratiques en cours ne garantissent pas cette intégrité.

Chaque organisation se positionne et se développe en respectant les autres organisations et leur croissance, ce qui garantit notamment une concurrence loyale et une reconnaissance des populations.

Nous entendons aussi bien le respect des organisations entre elles mais également le respect des hommes travaillant au sein des autres organisations en relation avec celle-ci.

L'ensemble de ces bonnes pratiques doivent également prendre en compte le contexte culturel des pays dans lequel l'organisation exerce son activité.

Les domaines d'action présentés sous cette question centrale dressent la liste des enjeux majeurs à respecter entre organisation du secteur privé, public ou privé-public.

Aides et contacts

- Bonnes pratiques des affaires « guide ARCADIS » arcadis-fr.com
- Bonnes pratiques sur la gestion des sinistres de l'OCDE
- Déclarations universelles des droits de l'homme
- Convention des droits de l'homme européenne (CEDH)
- Code civil français (article 544)
- Institut national de la propriété industrielle (INPI)
- Les greffes des tribunaux de commerce (Infogreffe)
- Commission européenne : concurrence loyale, l'Europe est à vous (site : http://ec.europa.eu)
- Les chroniques juridiques (juritel, droit sur INTERNET)
- Les normes australiennes AS 8000-8001-8002, permettant aux salariés de dénoncer les mauvaises pratiques de gouvernance
- Site sur la veille technologique (ex : veille technologique.net, veille.com…)

7.5.1 DA1 : Lutte contre la corruption

Par corruption, on entend un moyen qu'une organisation ou un individu emploie pour déterminer une autre organisation ou un autre individu à agir contre la réglementation, les normes internationales de comportement et les autres grands enjeux portés par la responsabilité sociétale.

L'organisation qui lutte contre la corruption garantit une transparence et une concurrence loyale vis-à-vis des autres organisations et participe au développement de l'ensemble du territoire sur lequel elle opère.

● **Questions à se poser**

– Quels liens mon organisation entretient-elle avec les acteurs politiques du territoire ?
– Comment sont définis les salaires ?
– Quels sont les moyens dont l'organisation dispose pour identifier des objets de corruption ?
– Quels sont « les avantages nature » des commerciaux de l'organisation et vis-à-vis des autres organisations ?

● **Pistes d'action**

– Établir une charte, une politique des pratiques internes pour limiter les risques de corruption.
– Mettre en œuvre une rétribution juste et adaptée pour éviter les risques de corruption.
– Refuser les « cadeaux » promotionnels des autres organisations en vue d'obtenir un marché.
– Inciter les salariés à rendre compte des violations de la réglementation en terme de corruption sans que ces derniers en souffrent : anonymat, sensibilisation, etc.

● **Exemples de bonnes pratiques**

La mise en œuvre de la démarche d'intégrité repose en premier lieu sur l'existence du comité d'éthique, garant du déploiement du code de conduite dans le groupe et de son appropriation par l'ensemble des collaborateurs et de la chaîne hiérarchique. En appui de cette démarche, la Direction conformité et responsabilité sociétale développe plus particulièrement le programme de conformité anti-corruption du Groupe et sa mise en œuvre.

Afin de garantir l'effectivité et la pérennité du dispositif, un Comité de conformité anti-corruption interbranches a été créé en 2009. Cette plate-forme réunit tous les mois des responsables des branches opérationnelles pour compléter les règles, procédures et outils nécessaires au bon fonctionnement du programme de conformité.

- **Sensibilisation**

Le site intranet Éthique du Groupe comprend un volet entièrement dédié à la prévention de la corruption. Ce portail interne met à disposition des collaborateurs du Groupe une information claire et pratique sur l'ensemble des domaines d'attention du code de conduite. Le collaborateur y trouve un rappel des engagements des outils mis à sa disposition pour appliquer les principes d'action du Groupe, ainsi que des liens vers des sites externes et internes utiles à une meilleure compréhension des enjeux.

Une place particulière est réservée au *Guide pratique de l'intégrité*. Ce guide est une déclinaison thématique du code de conduite visant à apporter des références légales et des conseils pratiques pour aider les collaborateurs du Groupe à faire face à des situations potentiellement à risque. Publié en mars 2008 et diffusé à 20 000 exemplaires, ce guide est également disponible en version interactive sur tous les principaux sites intranet du Groupe.

7.5.2 DA2 : Engagement politique responsable

L'organisation encourage ses membres à participer à la vie politique locale ou territoriale. Elle encourage la participation active sur le territoire pour enrichir le développement de chacun.

- **Questions à se poser**

– Quelles sont les connaissances des salariés sur la représentativité locale politique ?

– Quelle est la représentativité politique dans l'organisation ?

– Quelles sont les formations politiques pouvant être offertes aux salariés d'une entreprise ?

- **Pistes d'action**

– Organiser des réunions de sensibilisation sur l'implication de chacun dans les politiques locales

– Aménager du temps disponible pour les salariés engagés politiquement
– Empêcher toutes contributions directes politiques visant à favoriser l'organisation
– L'organisation peut développer des matinales ou des soirées facilitant les débats entre acteurs de la politique locale et membres de l'organisation.

7.5.3 DA3 : Concurrence loyale

La responsabilité sociétale doit également assurer la pérennité des activités de l'entreprise, de l'organisation qui s'engage. Cette pérennité doit s'établir au sein d'un territoire et en présence d'autres organisations, y compris d'une même activité. Ainsi chaque organisation assure une concurrence loyale, transparente et éthique. L'organisation cherche sa propre « niche » de développement…

● **Questions à se poser**

– Quelles sont les règles de la concurrence en vigueur dans le pays de l'organisation ?
– Quelles sont les organisations qui exercent les mêmes activités que l'organisation qui s'engage ?
– Quelle est la politique de l'organisation quant aux concurrents des activités ?

● **Pistes d'action**

– Empêcher que les conditions sociales favorisent des pratiques concurrentielles déloyales : offres de produits « à perte », etc.
– Sensibiliser les salariés à la réglementation du travail.
– Organiser une veille réglementaire sur les règles de la concurrence et identifier les principaux acteurs de sa profession.
– Organiser des audits extérieurs sur les pratiques concurrentielles pour garantir son engagement.

● **Exemples de bonnes pratiques**

La concurrence

L'entreprise croit en une concurrence vive mais juste et appuie l'élaboration de lois appropriées à cet égard. Les entreprises et leurs salariés conduiront

leurs affaires conformément aux principes d'une concurrence loyale et de tous les règlements y afférents.

Intégrité commerciale

L'entreprise ne reçoit ni ne donne, directement ou indirectement, de pots-de-vin ou autres commissions illicites pour obtenir des avantages commerciaux ou financiers. Aucun employé ne peut offrir, donner ni recevoir de cadeaux ou de paiements qui constituent ou pourraient constituer un pot-de-vin. Toute requête ou offre de ce type doit être immédiatement rejetée et communiquée à la direction. Les livres comptables et les documents y afférents doivent refléter précisément la nature de toutes les transactions. Aucun compte, fonds ou bien non divulgué ou non comptabilisé ne sera créé ni administré.

7.5.4 DA4 : Promotion de la responsabilité sociétale dans la chaîne de valeur

Une organisation en s'engageant dans une démarche de responsabilité sociétale, témoigne de sa responsabilité globale au sein d'un territoire. Acteur du territoire, elle doit par son rôle au sein de celui-ci inciter les autres organisations à suivre les principes de la responsabilité sociétale.

La politique achat de l'organisation mais également les conséquences de ses activités sur les autres acteurs doivent servir de moteur pour impliquer la responsabilité de chacun.

Nous pouvons illustrer également dans ce cadre les relations mutuellement bénéfiques (RMB), entre organisation et parties prenantes.

● **Questions à se poser**

- Quels sont les critères permettant d'identifier la sphère d'influence ?
- Comment mobiliser les acteurs autour du sujet de la responsabilité sociétale ?
- Quels sont les coûts de mon engagement sur le territoire de mon organisation ? Quels sont les bénéfices sur ce même territoire ?
- Quels types de structures l'organisation peut-elle mettre en place pour faciliter la mise en œuvre de relations mutuellement bénéfiques entre elle et ses partenaires : sous-traitants, prestataires (…) ?

● Pistes d'action

- Établir une politique achat sur la base de critères de responsabilité sociétale : critères éthiques, sociaux, égalité, etc.
- Organiser des relations mutuellement bénéfiques avec ses partenaires : soutenir techniquement et/ou financièrement les organisations partenaires souhaitant mettre en œuvre des solutions plus respectueuses de l'environnement, des facteurs sociaux, etc.
- Sensibiliser ses partenaires à la responsabilité sociétale : portes ouvertes, séminaires, etc.
- Réaliser des audits et des contrôles des partenaires pour vérifier leur engagement et les aider à s'améliorer dans leur démarche.

● Exemples de bonnes pratiques

Une priorité stratégique :
l'intégration de critères de développement durable

Convaincue que la pérennité de l'activité et la qualité de la prestation de ses fournisseurs passent aussi par un comportement responsable aux niveaux social et environnemental, l'entreprise incite ses partenaires commerciaux à évoluer dans une relation réciproque de comportement responsable sur le plan social et environnemental.

Ainsi, dans le cadre de sa stratégie de développement durable, l'entreprise a défini l'intégration de critères sociaux et environnementaux dans le choix de ses fournisseurs comme l'un des enjeux prioritaires, qui à ce titre doit faire l'objet d'une politique et d'un processus spécifiques coordonnés et pilotés à l'échelle mondiale par la direction des Achats Groupe.

Cet engagement s'illustre notamment par un processus de sélection qui s'appuie sur la prise en compte de critères sociaux et environnementaux dans les appels d'offres, ainsi que sur l'intégration d'une clause contractuelle formalisant les engagements éthiques et environnementaux du fournisseur mais aussi définissant le partenariat avec le fournisseur, notamment l'accompagnement de celui-ci dans la mise en place d'un éventuel plan de progrès. Par ailleurs, les relations du Groupe avec ses fournisseurs une fois sélectionnés sont encadrées par cette clause ainsi que par le Code de déontologie Achats signé par tous les collaborateurs des équipes Achats.

Une charte partenariale pour partager les bonnes pratiques

Depuis 2000, une charte partenariale expose les grands engagements de l'entreprise pour le développement durable et fixe des exigences incontournables et des objectifs à atteindre pour la qualité environnementale des produits qu'elle commercialise. Le partage des bonnes pratiques est aussi mis à l'honneur, puisque la charte met en avant les initiatives écologiques, sociales et environnementales de ses fournisseurs.

Une politique d'audits « sur-mesure »

Depuis 2003, l'entreprise a mis en place une procédure originale d'audits « sur mesure ». Ces audits sociaux et environnementaux sont en effet particulièrement centrés sur les relations humaines et les conditions de travail des salariés. Quand cela est nécessaire, l'enseigne élabore avec chacun de ses fournisseurs des plans d'améliorations qu'elle suit chaque année.

L'outil d'Information pour l'amélioration continue des articles (IACA)

L'entreprise a élaboré un outil d'amélioration de la qualité environnementale des produits. L'outil invite chaque fournisseur à répondre à un questionnaire de 25 à 40 questions sur leur produit. Ce questionnaire permet ensuite d'obtenir un indice de performance environnementale du produit sur les cinq étapes de son cycle de vie (matières premières, fabrication, transformation, distribution, fin de vie). Chefs de produits et fournisseurs de l'entreprise peuvent alors travailler ensemble à l'amélioration du produit.

Le plus : Le questionnaire est inspiré d'une analyse de cycle de vie (ACV) simplifiée.

7.5.5 DA5 : Respect des droits de propriété

L'ensemble des droits de propriété : propriétés intellectuelle, physique, etc., doit être garanti par l'organisation qui s'engage dans une démarche de responsabilité sociétale.

Cet engagement implique une traçabilité des méthodes, biens, outils utilisés au sein de ses activités et encourage le développement de ses propres moyens, outils et méthodes innovants…

L'innovation devient un enjeu de la croissance et du développement de la responsabilité sociétale.

- **Questions à se poser**

– Quels dispositifs sont mis en œuvre dans mon organisation pour identifier la parentalité des outils, et méthodes utilisés, des processus, des documents, etc. ?

– Quels sont les moyens pour rétribuer les chercheurs ?

– Quels investissements (budgets) sont garantis pour mettre en œuvre une démarche de développement de nouvelles technologies ?

– Comment sont rétribués les développements technologiques et autres innovations au sein de mon organisation ?

- **Pistes d'action**

– Mise en place d'une veille assurant le suivi des outils et autres méthodologies employées par l'organisation.

– Mise en place d'une veille technologique.

– Encouragement des projets innovants dans l'organisation : bourse aux brevets, primes, etc.

– Vérification systématique des droits de propriétés lorsque l'organisation acquiert des nouveaux outils, ou process.

- **Exemples de bonnes pratiques**

Une priorité du groupe

Par sa présence à la fois dans les contenus et sur les réseaux, l'entreprise explore toutes les solutions techniques, réglementaires ou économiques, dans une double perspective : la défense fondamentale des droits de propriété intellectuelle et la satisfaction des attentes du grand public, à l'heure de l'Internet et du mobile.

Afin de promouvoir le respect de la propriété intellectuelle, le groupe :

– s'engage sur le terrain règlementaire : soutient toutes les initiatives qui concourent à inciter le consommateur à privilégier les usages légaux, et à considérer de plus en plus le piratage comme un risque inutile ;

– valorise ses contenus ;

– propose des solutions techniques innovantes, comme le filtrage, expérimentées en Europe et aux États-Unis, qui gagnent en pertinence pour enrayer le phénomène de téléchargement illégal massif.

Les métiers veillent rigoureusement au respect des droits de propriété intellectuelle liés aux contenus et mettent en place des mesures innovantes.

Ainsi, pour garantir une parfaite sécurisation de ses contenus, l'entreprise a adopté un certain nombre de mesures protectrices, notamment lors des activités de promotion des films. Ces mesures portent sur la diminution du nombre de DVD promotionnels distribués avant la diffusion, l'utilisation de copies dégradées à des fins de communication mais également la distribution de DVD et de copies 35 mm parfaitement identifiables. Un procédé de *watermarking* (tatouage numérique) a été mis en place afin d'assurer une totale traçabilité. Des accords ont également été passés avec des sociétés de veille sur internet qui suivent et analysent la diffusion des films sur les réseaux pirates.

Cet ensemble d'actions s'accompagne d'une grande campagne de sensibilisation afin de responsabiliser l'ensemble de la chaîne de fabrication. Les précautions afin de préserver l'intégrité des produits sont décrites dans une charte accessible aux salariés.

L'entreprise étudie par ailleurs d'autres solutions techniques qui permettraient de lutter plus efficacement contre le piratage – notamment le *fingerprint*, qui permet d'éviter la mise en ligne de contenus spécifiques sur les plates-formes de partage de vidéos (comme Daily Motion ou You Tube) ou le *spoofing* (perturbation des agissements des pirates par l'envoi massif de fichiers leurres).

7.6 Question centrale n° 6 : Questions relatives aux consommateurs

La relation entretenue entre les consommateurs et les organisations évolue face à un monde confronté à une plus grande mobilité physique et intellectuelle (réseaux sociaux, associations de consommateurs, achats utilisant les nouvelles technologies) mais également face à une prise de conscience de l'impact des consommations sur l'environnement et sur l'Homme.

Les principes de transparence, de redevabilité deviennent des enjeux forts et encadrent les domaines d'action présentés dans cette question centrale.

L'implication des consommateurs en terme de responsabilité sociétale aussi bien en tant qu'acteurs directs (usage de produits, achat de services) qu'en tant qu'acteurs indirects (choix responsables des produits achetés, impacts de l'utilisation sur l'environnement, la santé…) témoigne de l'importance de cet axe dans le changement de comportement qu'implique la responsabilité sociétale.

Chaque organisation fournissant des produits et définissant donc parmi ses clients des consommateurs *privés* doit garantir à ces derniers un certain nombre de valeurs et d'objectifs.

Les principes directeurs des Nations unies pour la protection des consommateurs ont contribué à la prise en compte de ces enjeux pour l'ISO 26000 et permettent d'identifier les axes de travail des organisations :

- droits d'accès aux produits et services essentiels ;
- protection des consommateurs quant aux biens et services utilisés par les consommateurs ;
- choix des produits dans une gamme de qualité et de prix compétitifs ;
- liberté d'exprimer l'intérêt de ses consommations dans l'élaboration des produits et des services ;
- réparer les éventuels écarts constatés sur les produits et services par une compensation adéquate ;
- être informés sur les produits et services mis à disposition par les organisations ;
- être sensibilisés à l'usage des produits et services et aux possibilités de réagir par rapport aux produits et services ;

– respecter l'environnement dans une perspective durable ainsi que le principe de précaution ;
– respecter le droit à la vie privée des consommateurs ;
– promouvoir l'égalité des sexes ;
– rechercher une conception universelle.

Il s'agit de connaître la réglementation en vigueur dans le pays mais également de privilégier les actions qui défendent le respect des consommateurs présents ou futurs.

L'organisation doit garantir à chacun y compris aux populations les plus vulnérables une accessibilité aux produits et services sans risquer de mettre en cause la santé et le bien-être des consommateurs. Les domaines présentés dans cette question centrale couvrent l'ensemble des responsabilités qu'une organisation a vis-à-vis de ses consommateurs.

Aides et contacts

– Les associations de défense des consommateurs (site du ministère des Finances)
– La DGCCRF (Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes) dgccrf.bercy.gouv.fr
– Les centres techniques régionaux de la consommation
– Legifrance, droits et défense des consommateurs
– L'Institut national de la consommation INC (conso.net)
– Le forum des droits sur INTERNET (foruminternet.com)
– Le portail de la Commission européenne (ec.europa.eu)
– L'ADEME et l'AFNOR : affichage environnemental des produits (BP X30-323)
– L'affichage social des produits
– Site des écolabels (ecolabels.fr)
– Référentiels sur les Analyses des cycles de vie (ISO 14040) et l'écoconception (ISO 14062)
– La pédagothèque de la consommation : outils à destination au service des enseignants, formateurs, animateurs socio-éducatifs, travailleurs sociaux, professionnels de santé, étudiants et aussi des parents (conso.net)
– Norme ISO 10001-10002- 10003, sur les réclamations clients et le traitement.

- **Risques**

– Multiplication des litiges avec les parties prenantes.

– Dégradation de l'image de l'organisation.

– Mauvais usage des produits mis à disposition, et multiplication des interventions après vente : coûts pour l'entreprise.

– Manque d'innovations et d'investissements en recherche et développement pour de nouveaux produits adaptés aux besoins des parties prenantes clientes et usagers.

7.6.1 DA1 : Pratiques loyales en matière de commercialisation, d'informations et de contrats

Les biens consommés doivent non seulement assurer les caractéristiques attendues du bien pour les consommateurs mais également contribuer à la préservation de l'environnement et promouvoir une plus grande égalité sociale, ce qui permet ainsi une large accessibilité des biens et services proposés.

Le marketing est un moyen pour assurer transparence, informations non seulement sur le produit mais également sur l'entreprise qui le propose. Le consommateur informé pourra choisir en fonction de ses besoins mais également en fonction des caractéristiques du produit (conséquences sur l'environnement, la santé, etc.).

- **Questions à se poser**

– Quels sont les impacts de mon produit (impacts environnementaux, sociaux, etc.) ?

– Comment assurer la traçabilité du produit (ou des matières premières utilisées) ?

– Quels moyens de communication sont utilisés pour informer les consommateurs ?

– Quel est le suivi des réclamations ?

- **Pistes d'action**

Utiliser différents moyens de communication pour informer les consommateurs de ses produits et services : internet, mobiles, contrats, réunions, clubs

privilégiés… L'organisation assure une transparence sur chaque produit et/ou service aussi bien sur les modalités financières que sur les matières utilisées pour produire les biens :

- dangerosité des matières premières ;
- coordonnées des entreprises mettant à disposition les biens ;
- informations mises à disposition sur le produit en tenant compte des différents usagers : langues, clarté des informations, etc.

● **Exemples de bonnes pratiques**

Pour réaffirmer son engagement dans la protection de l'environnement et sensibiliser le grand public, une entreprise de boissons lance son « éco-tour » estival avec Surfrider Foundation. La marque sera présente dans 24 stations balnéaires du littoral français grâce à des animateurs et des membres de Surfrider Foundation Europe pour proposer des dégustations et sensibiliser les gens aux actions de l'association et aux gestes éco-citoyens. En plus, l'entreprise installera des poubelles de tri sélectif, distribuera des « éco-box » (poubelles de poche), des bons de réductions, des parasols… Créé en 2008, un site dédié permet aux internautes de participer et soutenir virtuellement le nettoyage d'un mètre carré de plage.

7.6.2 DA2 : Protection de la santé et de la sécurité des consommateurs

Les informations mises à disposition des consommateurs doivent assurer dans un usage non détourné une sécurité maximale et garantir la santé de chacun.

Les informations portent aussi bien sur le produit et/ou le service que sur l'usage, l'entretien de ce(s) dernier(s).

● **Questions à se poser**

- Quels sont les risques liés à l'utilisation de mes produits, aux matières utilisées, à l'entretien… ?
- Quel est le public concerné par mes produits et services ?
- Quelles sont les informations adaptées aux différents profils des consommateurs ?
- Quels sont les moyens de retour des produits défectueux ?

- **Pistes d'action**

– Offrir des notices, modes d'emploi lisibles et compréhensibles par le plus grand nombre : langues adaptées, visuels et schémas pour assurer la transmission de l'information au plus grand nombre…

– Mettre en place une analyse des risques encourus par les populations sensibles (femmes enceintes, enfants, etc.) et informer sur ces derniers.

– N'utiliser que les matières reconnues non dangereuses et produits chimiques non nocifs pour l'homme et l'environnement.

– Assurer une veille réglementaire pour suivre et anticiper les mesures (impactant sur ses produits et ou services) qui visent à limiter les risques encourus.

– Mettre en place une chaîne construite de retours des produits défectueux à l'usage ou posant des problèmes sanitaires.

- **Exemples de bonnes pratiques**

Une institution met à disposition des professionnels de la santé un ensemble d'outils d'aide au dépistage et à la prévention de l'obésité infantile. « Parce qu'il serait dommage de risquer gros avec l'avenir de nos enfants… ».

Ces outils ont été conçus afin de sensibiliser les parents à l'importance du suivi de la corpulence de leur enfant et à une bonne hygiène de vie au quotidien. En outre, ils ont pour vocation de faciliter le dialogue entre médecins et parents autour de la notion de corpulence et de la prévention de l'excès pondéral chez les plus petits.

Développé par un groupe pluridisciplinaire de médecins regroupant pédiatres, nutritionnistes et médecins scolaires, les outils se composent d'une affiche pour la salle d'attente, de lots de brochures de conseils pour les parents et d'outils d'information et de suivi pour le médecin.

Autre exemple d'entreprise : la sécurité du consommateur est une priorité. Parce que l'on trouve tout ce qui est nécessaire dans les plantes, l'entreprise a proscrit de ses formulations les dérivés d'origine animale depuis 15 ans.

Mise en place cette année, une identification informatique par code-barres de chaque ingrédient au cours du processus de fabrication, assure une traçabilité et une sécurité sans faille. Enfin, pour garantir une sécurité optimale au consommateur, la durée maximum d'utilisation après ouverture est indiquée

sur chaque produit. L'entreprise invite les consommateurs à exprimer leur opinion et leurs attentes en insérant dans chaque produit un questionnaire de satisfaction.

7.6.3 DA3 : Consommation durable

Le développement durable assure, de part sa définition même, un développement économique et social tout en étant responsable « environnementalement » et socialement. Les biens et services consommés garantissent ce développement et doivent remplir les caractéristiques de cette croissance soutenable (taux de consommation raisonnables mais aussi nature des produits et services…).

- **Questions à se poser**

– Quels sont les impacts de mes produits et services à chaque étape (conception, production, élimination) sur l'environnement ? sur l'homme ?

– Comment informer les clients/usagers sur les principes du développement et la consommation durables ?

- **Pistes d'action**

Un affichage environnemental et social complet sur les produits proposés (étiquetage fiable, écolabels, rendement énergétique…).

Mettre en place des clubs de consommateurs autour des thèmes du développement durable :

– environnementaux : consommation raisonnée, déchets (club enfants et DD) ;

– sociaux : usages des produits, cours de nutrition, etc. ;

– économiques : informations sur les crédits, taux d'intérêts, etc.

Systématiser des principes d'eco-socioconception afin de privilégier le recyclage, la réutilisation, les meilleurs rendements énergétiques, etc.

- **Exemples de bonnes pratiques**

Un site vous permet de rencontrer le transporteur ayant de la place dans son véhicule, pour transporter le matériel encombrant nécessitant d'être transporté. C'est également éviter que des camions roulent à vide :

– un manque à gagner pour le transporteur,

- un gâchis pour celui qui a quelque chose à transporter mais pas forcément les moyens de payer le prix fort,
- une pollution inutile, du carburant consommé pour rien, pour tout le monde.

L'entreprise, sur l'idée du groupage déjà utilisé par les transporteurs, et du covoiturage qui fait son chemin, propose aux personnes qui ont un objet lourd ou encombrant à transporter de remplir un bordereau le décrivant et fixant le délai qu'ils peuvent supporter.

Les transporteurs n'ont plus qu'à s'organiser et vérifier s'ils ne peuvent pas rendre service à quelqu'un alors qu'ils s'apprêtent à faire un parcours à vide.

Le prix du transport est à négocier entre les parties, l'utilisation du site est gratuite. Seuls les transporteurs et déménageurs professionnels étant concernés, les garanties sont celles d'un transport classique.

● L'affichage environnemental des produits

Tout produit a un impact sur l'environnement. L'éco-consommation favorise le choix de produits qui, du fait de leur conception, génèrent moins d'impacts, tout en conservant leurs performances. L'affichage environnemental s'inscrit dans cette dynamique et donne accès à une information claire sur les impacts environnementaux des produits achetés.

L'objectif est qu'un consommateur puisse à terme trouver le même format d'affichage, quel que soit son lieu d'achat, et distinguer deux produits similaires en fonction de leurs plus importants impacts sur l'environnement.

Trois principes phares pour une méthode unique

L'affichage doit porter sur le couple produit/emballage. Il comptabilise les différents impacts significatifs d'un produit tout au long de son cycle de vie (extraction des matières premières, transformation, distribution, utilisation, fin de vie) sans cibler une étape en particulier, et en tenant compte de son mode de conditionnement.

Un même format d'affichage pour tous les produits, multicritères mais simple : le consommateur doit pouvoir repérer visuellement et lire rapidement les informations quel que soit le magasin dans lequel il achète et quel que soit le produit acheté. Un même visuel devra rendre compte de plusieurs indicateurs d'impact environnemental (effet de serre,

consommation d'eau, toxicité, atteinte à la biodiversité…). Ce visuel sera élaboré de manière collective.

Des méthodes de calcul identiques

Des produits se différenciant par leurs qualités propres. Les indicateurs qui vont être retenus pour chacune des catégories de produits devront être définis sur la base d'informations scientifiques. Les méthodes de calcul et de vérification seront communes à tous pour permettre la comparaison des informations.

7.6.4 DA4 : Service après-vente, assistance et résolution des réclamations et litiges pour les consommateurs

Fournir des biens ou des services de consommations n'est pas le seul rôle des organisations, ces dernières doivent également assurer le suivi des produits pour garantir une utilisation au plus juste et éviter les conséquences négatives d'un mauvais usage.

- **Questions à se poser**

– Quels sont les moyens mis à la disposition de l'organisation pour garantir un produit ou service de qualité aux consommateurs (système de management de la qualité de type ISO 9001, labellisation produits, etc.) ?

– Quelles garanties l'organisation offre-t-elle aux consommateurs sur ses prestations ?

- **Pistes d'action**

– Utiliser des nouveaux moyens de communication (téléphones portables, internet, réseaux sociaux) pour informer les consommateurs des différents services mis à leur disposition leur garantissant une plus grande assistance et une meilleure utilisation des produits.

– Proposer systématiquement une extension de garantie sur l'ensemble des produits et services fournis par l'organisation.

– Proposer des couvertures de garanties sans charge supplémentaire pour l'usager.

– Assurer une accessibilité continue de ses services après-vente.

– Mettre en place un système de remontée des réclamations ou autres demandes pour améliorer les produits ou leurs usages.

- **Exemples de bonnes pratiques**

Société distributrice de plantes et végétaux

- Différentes offres de service après-vente : rempotage gratuit des plantes arrivées à maturité, diagnostic santé des plantes gratuit, tests des eaux des aquariums, fiches conseils.
- Guides d'achats téléchargeables sur Internet : jardin, animaux, décoration, Vidéos conseils.

Fabricant de chaudières

Mise en service, maintenance et entretien par un département dédié de la marque.

Un SAV sur mesure

Afin de proposer les meilleurs services en termes d'après-vente et d'assurer à l'équipement un rendement optimal dans le temps, l'entreprise a créé une filiale de SAV composée de techniciens spécialistes de la marque.

Ces techniciens SAV, qui interviennent sur le territoire français au sein de neuf agences, assurent la mise en service, le contrôle de bon fonctionnement, les dépannages, la maintenance et l'entretien des installations de chauffage.

7.6.5 DA5 : Protection des données et de la vie privée des consommateurs

Connaître au mieux les usagers et clients permet aux organisations d'adapter les produits et services proposés, mais cette recherche d'informations doit se limiter aux données indispensables à l'amélioration des biens et ne pas interagir avec la vie privée des consommateurs.

Les nouveaux moyens de communication offrent des sources diverses et riches en informations qui ne correspondent pas toujours au seul champ des organisations.

Ce domaine d'action précise l'implication des organisations pour garantir le respect de la vie personnelle de chacun.

- **Questions à se poser**

- De quelles informations l'organisation a-t-elle besoin pour améliorer ses produits ? son service après-vente ?

- Quelles garanties de protection mes systèmes de bases de données offrent aux usagers ?
- Quelles règles identifiées permettent le respect de la vie privée ?

● Pistes d'action

- Organiser des réunions rassemblant des panels de consommateurs pour sélectionner des informations indispensables à sa production.
- Se rapprocher d'autorités reconnues pour lancer des études statistiques sur ses consommateurs.
- S'assurer qu'il n'y a aucune communication de la part de l'organisation, des données sur ses clients, usagers.
- Informer les consommateurs sur la diffusion des données qui seront utilisées, et fournir des garanties pour éviter toute divulgation abusive.
- Mettre en œuvre un dispositif qui permette à chaque consommateur de demander facilement son retrait des bases de données de l'organisation sans contrainte.
- Assurer la sécurité de son réseau internet par une reconnaissance spécifique (accès sécurise).

● Exemples de bonnes pratiques

Charte d'entreprise

La rédaction d'une charte d'entreprise est une manière formalisée de définir et de partager des principes qui sont à considérer comme des règles fondamentales à respecter dans la relation de l'organisation vis-à-vis du consommateur. Voici deux exemples :

Extrait 1

« Nous sommes très soucieux du respect de votre vie privée et de la protection des informations personnelles vous concernant. Nous collectons et traitons vos données personnelles lorsque vous vous connectez sur le site Internet disponible à l'adresse XXXX (ou à toute autre adresse qui pourrait lui être substituée, ci-après, le « Site ») et sollicitez la fourniture de nos services disponibles via le Site. La présente charte de protection des données personnelles (ci-après la « Charte ») a pour but de vous informer de l'utilisation que nous faisons de vos données personnelles, dans le respect de la législation applicable.

Nous vous recommandons de lire attentivement la présente Charte avant de nous communiquer vos données personnelles. En accédant au Site et/ou en utilisant nos services, vous signifiez votre consentement à la collecte et au traitement de vos données personnelles dans les conditions et modalités exposées ci-après. Si vous n'acceptez pas la présente Charte, veuillez cesser toute utilisation du Site. La présente Charte fait partie intégrante des conditions d'utilisation du Site (ci-après les « CGU ») et doit être lue conjointement à ces CGU. »

Extrait 2

« Une fois que vous aurez utilisé le service fourni par XXX via le Site, nous pourrons également utiliser vos données personnelles afin de vous envoyer des messages commerciaux par courrier, courriel, SMS et/ou téléphone relatifs à des services analogues que nous fournissons et qui pourraient vous intéresser. Vous avez à tout moment la faculté de vous désabonner de ce service, sans frais (hors frais de transmission de votre demande de désabonnement) en suivant les instructions figurant dans ces messages ou en contactant notre Service Consommateurs, dont les coordonnées figurent au bas de la présente Charte. »

Enregistrement de vos appels : Afin d'améliorer la qualité de nos services, de répondre à vos demandes d'intervention et de prise en charge de ces dernières par votre assurance, nous pouvons être amenés à enregistrer votre appel avec un conseiller.

N'ayez aucune crainte, nous détruirons ces enregistrements dans un délai maximum de 2 mois. Sachez également que, dans ce cadre, vos données seront communiquées à votre assurance ou mutuelle.

Cookies : Un cookie est un identificateur alphanumérique que nous transférons vers votre disque dur par votre navigateur lorsque vous visitez le Site. Cela permet à notre système de vous reconnaître lorsque vous y revenez et nous permet d'améliorer notre service. Les cookies sont également utilisés pour compiler des informations sur les domaines les plus fréquemment visités du Site. Ces informations sur les visites peuvent être utilisées pour mettre en valeur le contenu du Site et vous en faciliter l'usage. Nous pouvons utiliser des cookies de session et des cookies persistants. Les cookies persistants sont des cookies qui restent sur votre disque dur une fois votre navigateur fermé. Vous n'êtes pas obligé d'accepter les cookies. Même si la plupart des navigateurs sont initialement paramétrés pour accepter les cookies, vous pourrez configurer votre navigateur afin de refuser tout cookie ou de vous prévenir lorsque vous recevez un cookie. La plupart des navigateurs du marché offrent des instructions pour ce faire dans la rubrique « Aide/envoi sécurisé d'informations via Internet » de la barre d'outils ; elles vous guideront pas à pas et vous expliqueront

comment refuser les cookies, comment configurer votre navigateur afin qu'il vous informe de la réception d'un cookie, etc. Sachez que si vous refusez les cookies, certaines fonctionnalités du Site pourraient ne pas être disponibles et notamment les fonctionnalités énumérées ci-dessus. »

7.6.6 DA6 : Accès aux services essentiels

Chaque organisation doit garantir à chacun l'accès, l'usage de produits et services essentiels au développement humain.

● **Questions à se poser**

– Quels services ou produits que l'organisation propose correspondent à des biens et produits essentiels au développement humain ?
– Quels sont les moyens de mise à disposition des produits et des services essentiels ?

● **Pistes d'action**

– Fournir des tarifs adaptés aux populations en plus grande vulnérabilité.
– Assurer un suivi personnalisé des consommations et assurer ainsi une fourniture sans discontinuité suivant les besoins.
– Responsabiliser les consommateurs, usagers pour les encourager à contrôler et gérer leurs consommations.
– Fournir des compteurs personnalisés pour aider les usagers à suivre leur consommation et à adapter les usages aux meilleures tranches tarifaires.

● **Exemples de bonnes pratiques**

En Afrique

Une entreprise de distribution d'eau développe des solutions adaptées pour les populations défavorisées. Les « agences mobiles », bus aménagés en agences, permettent d'aller au-devant des associations et des habitants dans les quartiers sous-équipés et éloignés ; les bornes-fontaines automatiques à forfait prépayé permettent de lutter contre le gaspillage tout en assurant l'accès à l'eau pour les familles pauvres.

En Bulgarie

Dans ce pays où le pouvoir d'achat des ménages est faible comparé au coût du chauffage, l'entreprise s'est engagée à garantir un prix stable dans la

durée. L'efficacité énergétique des installations a été améliorée et le réseau de chaleur rénové. Les arriérés de paiement de 60 % de ses clients ont été régularisés et l'entreprise a développé l'individualisation des charges associées aux parties communes. La solidarité est inscrite dans l'histoire et la culture du groupe. Partout où il dessert des clients particuliers, l'entreprise porte une attention particulière aux populations les plus démunies.

En France

Le groupe a développé de nombreux programmes : l'entreprise et les populations vulnérables

Un dispositif, en partenariat avec l'Agence française nationale de l'habitat (ANAH), permet aux propriétaires en difficulté de rénover des installations en finançant les travaux grâce aux économies d'énergie réalisées ;

- un tarif spécial de solidarité est proposé aux foyers en situation de précarité *via* le financement des Fonds de solidarité pour le logement (FSL),
- un dispositif sensibilise depuis 2005 les clients les plus vulnérables à la sécurité des installations intérieures de gaz naturel. Cette action est entièrement prise en charge par l'entreprise et représente, entre 2008 et 2010, un budget de 3 millions d'euros. Plus de 100 000 locataires ont déjà bénéficié de l'initiative.

7.6.7 DA7 : Éducation et sensibilisation

Pour que chacun puisse consommer de façon durable et responsable, une formation adaptée doit permettre aux usagers de comprendre les enjeux de la responsabilité sociétale et de connaître les qualités et les usages des biens et services qu'ils consomment.

Cette information doit s'adapter au milieu socioculturel de la population afin de fournir un message adapté et compréhensible par chacun.

L'organisation devient ainsi garante du message qu'elle apporte par son produit, l'usage de ce dernier mais également les changements de comportements à venir.

● **Questions à se poser**

- Quelles populations sont concernées par mes produits ?
- Quelles informations sont à transmettre ?

– Quels canaux de communication sont à employer compte tenu de mon territoire, de ma filière, de mes usagers ?

● **Pistes d'action**

– Organiser des journées portes ouvertes pour informer les consommateurs sur la fabrication de ses biens et ou services.

– Publier des articles dans les journaux spécialisés.

– Lancer des enquêtes pour contrôler le bon usage des biens proposés et sensibiliser les particuliers à de nouveaux comportements.

– Réaliser des publicités comparatives offrant la possibilité aux consommateurs de choisir en toute transparence les produits suivant les axes d'une consommation responsable et de leurs propres attentes.

– Proposer des jeux concours instructifs qui permettent de sensibiliser les consommateurs aux bons usages des produits et services proposés par les organisations.

● **Exemples de bonnes pratiques**

Une entreprise, gestionnaire du réseau, pour sensibiliser et éduquer sur la ressource eau en France édite le « *Petit Journal de l'eau* », qui est envoyé avec la facture.

Le « Petit Journal de l'Eau » accompagne chaque facture. Au total, 13 millions d'exemplaires sont envoyés chaque année. Chaque région a son édition locale.

Une Association d'information du consommateur

– Association de défense : Une association nationale de consommateurs créée par la Fédération de l'éducation nationale et agréée par le Garde des Sceaux. L'Adéic fournit à ses adhérents une aide personnalisée pour résoudre les litiges qui relèvent du droit de la consommation.

– Association d'éducation : Depuis son origine, l'Adéic est tout particulièrement attachée à l'éducation des consommateurs, notamment des jeunes. Elle aide les consommateurs à devenir des citoyens-consommateurs avertis.

– Association d'information : L'Adéic fournit à ses adhérents, informations, aides et conseils pour résoudre les litiges de la vie quotidienne, elle leur fait connaître leurs droits.

7.7 Question centrale n° 7 : Communautés et développement local

Dans cette question centrale, l'ISO 26000 explore la relation de l'organisation avec les territoires et les communautés au sein desquels elle opère.

À l'image d'un arbre, l'organisation peut s'enraciner dans ces territoires et ces communautés. Elle y puise les ressources nécessaires à son fonctionnement. Elle a en retour capacité à leur faire bénéficier des fruits de son activité, notamment pour contribuer au développement local. Son implication auprès des acteurs de son territoire peut concerner des champs d'intérêt direct pour l'organisation et aussi la réalisation d'actions en sa simple qualité de membre de ce territoire et/ou de membre des communautés qu'il porte.

Au travers de sept domaines d'action, l'ISO 26000 rappelle qu'une organisation développe une relation responsable avec les territoires et les communautés, au sein desquels elle opère, si elle repose sur :

- la reconnaissance de la valeur de la communauté ;
- la prise de conscience de l'enrichissement réciproque qui peut s'opérer ;
- la connaissance des enjeux spécifiques de ces territoires et communautés ;
- l'identification, puis l'évaluation, des impacts de l'organisation, notamment relatives à ces enjeux ;
- la volonté de contribuer au développement de ces territoires et communautés, notamment en relation avec les phénomènes sociaux, politiques, économiques et culturels qui s'y produisent ;
- la définition des investissements qu'elle veut et peut réaliser pour participer à la création de richesses et de revenus ;
- la volonté de susciter et/ou participer à l'émergence de projets favorables au développement des territoires et communautés.

En France, la communauté est un concept du droit qui désigne, à propos d'un patrimoine commun, un groupe de personnes le possédant et en jouissant collectivement. Cette notion s'oppose à la société et à l'association dans le sens où une communauté est construite indépendamment de la volonté de ses membres et que ce n'est pas eux qui choisissent leur propre implication. De façon plus globale, la communauté peut désigner les biens communs à plusieurs personnes, sans qu'il soit question d'une personnalité juridique commune.

La *Société* à laquelle nous appartenons est à proprement parler une communauté. D'autre part, les communautés sont actuellement bien souvent remplacées par des formes sociétales d'association mais le mot « communauté » lui-même (ou ses sens approchants : *corps* ou *ordre*), garde un sens juridique, administratif et politique précis (exemple : certaines professions, des congrégations religieuses, etc.).

Contacts

- Porteurs de projets locaux
- Commune, Communauté de communes ou d'agglo, Pays
- Conseil général
- Conseil régional
- Chambres consulaires (CRCI, CCI, métiers, etc.)
- Préfecture
- DREAL (ex DRIRE + DIREN + DRE + DDA + DDE)
- DIRECCTE (ex DRIRE +DGCCRF+DRTEFP)
- Agence de l'eau/police de l'eau
- Pôle emploi
- AGEFIPH - Assoc. GEstion Fonds Insertion Prof. personnes Handicapés
- HALDE - Haute autorité lutte contre discrimination et pour égalité
- Bureau d'études techniques
- Cabinets conseil (juridique, financier, système, etc.)
- Établissements d'enseignement
- Fédérations et syndicats professionnels
- Associations locales de solidarité ;
- Associations locales pour personnes éloignées de l'emploi
- Associations locales de protection de l'environnement
- Associations locales de préservation du patrimoine
- Associations locales sportives et de loisirs
- Associations locales d'entreprises pour le DD (Comité21, ORSE, Orée, etc.)
- Institutions religieuses

● **Risques**

- Ne pas suivre les avancées de la réglementation et recourir à des mesures palliatives coûteuses et non rentables pour l'organisation, avec risque de pénalités et sanctions financières et autres.

- Ne pas évaluer les impacts de l'organisation à leur juste valeur.
- Ne pas être reconnu comme étant un acteur du territoire et donc ne pas être écouté, ni peser sur les réflexions et décisions du territoire.
- Réduire la notoriété de l'organisation.

7.7.1 DA1 : Implication auprès des communautés

● **Objectifs**

Ce domaine d'action traite de la dynamique déployée par l'organisation dans sa capacité à s'enraciner dans son territoire, par ses actions, son implication et son comportement vis-à-vis de la communauté.

Sa mise en œuvre constitue une base de référence dans la mise en œuvre des domaines d'action suivants de cette question centrale.

● **Questions à se poser**

- Comment l'organisation mesure-t-elle les impacts, négatifs et positifs, économiques, sociaux et environnementaux de son activité sur le territoire ?
- Quelles ressources du territoire l'organisation utilise-t-elle plus particulièrement ? Comment les gère-t-elle ?
- Quels types de relations l'organisation entretient-elle avec les acteurs de son territoire d'implantation, et en particulier les collectivités ?
- Comment l'organisation s'implique-t-elle dans des réponses aux enjeux portés par son territoire d'implantation ?
- Si l'on devait implanter l'organisation aujourd'hui, l'implanterait-on ici, et pourquoi ?

● **Pistes d'action**

- Définir les impacts de l'organisation, sur les territoires et auprès des communautés au sein desquels elle opère, directement liés à son activité et ceux induits par son existence sur ses territoires et communautés.
- Évaluer la place effective de l'organisation dans la communauté ainsi que celle souhaitée.
- Consulter les groupes représentatifs de la communauté pour déterminer les priorités en matière d'investissement social et d'activités de développement de la communauté.

– Identifier des partenaires locaux, porteurs de projets.
– Examiner les Agendas 21 existant sur le territoire.
– Réaliser ou participer à des actions ou projets destinés à l'amélioration de la vie de la collectivité et propices à son développement.
– Entretenir des relations, au moins et principalement, réglementaires avec les agents locaux de l'État et les représentants politiques, de manière proactive.
– Développer l'implication des membres de l'organisation dans les instances locales, les réseaux de groupes et d'individus constituant la société civile.
– Inciter et faciliter la participation des travailleurs à la vie locale.

● **Exemple de bonnes pratiques**

Évaluer les impacts de l'entreprise sur les territoires où elle opère

Une entreprise d'agroalimentaire, de 160 personnes, avait besoin d'une évolution forte de son outil de production. Deux hypothèses se présentaient : construire un nouveau site ou bien transformer le site existant.

Afin d'effectuer un choix optimal pour ses intérêts, la Direction a engagé une étude destinée à évaluer ses impacts sur les trois volets du développement durable, relatif à son site de production et sur les territoires où elle opère.

Elle a donc mesuré ou estimé ses impacts en s'appuyant sur ses données internes (pour exemple) :

– la localisation de ses fournisseurs et prestataires ;
– la localisation de ses clients ;
– ses déchets et les filières utilisées ;
– le volume du trafic de transports générés, sur tous les modes utilisés ;
– l'implication directe de l'entreprise dans les instances locales (CCI, etc.) ;
– la localisation du domicile de ses collaborateurs ;
– leur mode de transport ;
– la taille de leur famille ;
– leur implication dans la vie collective, dont leur participation aux associations et/ou instances diverses (conseil municipal, pompiers volontaires, etc.).

Elle a aussi sollicité des parties prenantes externes pour élargir son évaluation :

- communes d'implantation de l'entreprise, de ses collaborateurs et de ses parties prenantes externes locales (dans un rayon de 60 km autour de son site) sur l'impact au niveau des équipements et des services (écoles, crèches, etc.) ;
- CCI sur les impacts sur le tissu économique ;
- un cabinet spécialisé en communication pour une enquête de notoriété ;
- les établissements d'enseignement pour l'impact stagiaires et apprentissage.

Au-delà des résultats chiffrés, la démarche a conduit à nouer des relations qui n'existaient pas jusque-là, avec certaines parties prenantes. Certaines se sont révélées profitables au montage du projet.

7.7.2 DA2 : Éducation et culture

En France, l'accès à l'éducation relève de grands principes et de lois, notamment la Constitution du 4 octobre 1958 stipulant que « l'organisation de l'enseignement public obligatoire gratuit et laïc à tous les degrés est un devoir de l'État ». Depuis la loi Jules Ferry du 28 mars 1882, l'instruction est obligatoire.

Ce domaine d'action traite de la capacité de l'organisation à contribuer à la promotion de l'éducation ainsi que des activités culturelles.

Chaque territoire ou communauté, au sein desquels opère l'organisation, présente des problématiques spécifiques liées aux contextes géopolitique et socio-culturel. L'organisation a donc l'opportunité de devenir force de proposition, voire d'action pour la mise en œuvre de projets qui promeuvent une éducation adaptée au territoire et à la préservation du patrimoine culturel.

● Questions à se poser

- Comment l'organisation s'implique-t-elle dans la promotion de l'éducation ainsi que dans la promotion et la préservation de la culture sur son territoire d'implantation ?
- Quelles actions sont mises en place par l'organisation pour sensibiliser et inciter ses employés à respecter son territoire et son environnement ?

● Pistes d'action

– Identifier et suivre la réglementation applicable sur les territoires et auprès des communautés au sein desquels elle opère.

– Prendre en référence les meilleures pratiques de la filière professionnelle, *via* la fédération ou les syndicats.

– Identifier les problématiques spécifiques de ses territoires et communautés en matière d'éducation et de culture.

– Identifier des partenaires locaux, porteurs de projets.

– Réaliser ou participer à des actions ou projets destinés à promouvoir l'éducation et les activités culturelles.

– Entretenir des relations, de manière proactive, avec les établissements d'enseignement et les organismes de diffusion de la culture.

– Développer l'implication des membres de l'organisation dans les instances locales, les réseaux de groupes et d'individus relatifs à l'éducation et aux activités culturelles.

– Inciter et faciliter la participation des travailleurs à l'éducation et aux activités culturelles.

– Élargir le champ des parties prenantes pour détecter de nouvelles opportunités d'implication.

● Exemple de bonnes pratiques

Voici une liste non exhaustive d'actions que peut mener une organisation pour promouvoir et/ou participer à l'éducation :

– Apprentissage.

– Accueil de stagiaires.

– Organisation de portes ouvertes et visites.

– Partenariat Recherche & Développement.

– Participation à des jurys.

– Inciter et faciliter l'intervention des collaborateurs en tant qu'enseignant.

– Participation à la gouvernance des établissements scolaires.

– S'impliquer dans les Pôles de compétitivité.

– S'impliquer dans les Filières industrielles régionales (clusters).

- Création de filière de formation spécifique, ou de modules spécifiques.
- Intervention d'enseignants dans des évènements de l'organisation.
- Dons en matériels.
- Implication dans l'action « École de la seconde chance ».
- Favoriser la formation continue.
- Pratiquer les Junior entreprises.

Voici une liste non exhaustive d'actions que peut mener une organisation pour promouvoir les activités culturelles :

- Réaliser des actions de mécénat.
- Mettre à disposition des lieux pour l'expression culturelle, ou l'exposition d'œuvres d'artistes.
- Participer au maintien et/ou à la réhabilitation du patrimoine culturel, notamment les savoirs et technologies traditionnelles locales.
- Faciliter l'accès de ses travailleurs à des activités culturelles par des aménagements de temps, des participations financières pour réduire les coûts d'accès, la mise à disposition de matériel ou de lieux (médiathèque), etc.
- Développer une activité, rémunératrice ou pas, de présentation du savoir-faire de l'organisation telle que visite de site (tourisme industriel) et qui peut contribuer au maintien d'un savoir-faire ancestral, souvent manuel, malgré des technologies industrialisées (ex. : souffleur de verre).

7.7.3 DA3 : Création d'emplois et développement des compétences

● Objectifs

Ce domaine d'action trouve naturellement sa place dans cette question centrale compte tenu de l'impact reconnu de l'emploi et l'employabilité dans le développement d'un territoire et de ses communautés.

● Questions à se poser

- Comment l'organisation participe-t-elle à la création d'emplois et au développement des compétences sur son territoire ?
- Comment prend-elle en compte l'impact de ses activités et de ses choix sur l'emploi sur son (ses) territoire(s) d'implantation ?

● **Pistes d'action**

– Intégrer les données relatives au développement de l'emploi et des compétences dans la réflexion stratégique de l'organisation, notamment pour :
  - les décisions d'investissement et d'évolution ;
  - les choix technologiques ;
  - les externalisations potentielles ;
  - la maîtrise de la charge de travail.
– Prendre en référence les meilleures pratiques de la filière professionnelle, via la fédération ou les syndicats.
– Identifier les problématiques spécifiques de ses territoires et communautés en matière d'emploi et de compétences.
– Analyser le bassin d'emploi et intégrer des travailleurs locaux en les formant à ses métiers.
– Identifier des partenaires locaux, porteurs de projets.
– Réaliser ou participer à des actions ou projets destinés à développer l'emploi et les compétences.
– Entretenir des relations, de manière proactive, avec les acteurs du territoire dédiés à l'emploi et aux compétences.
– Élargir le champ des parties prenantes pour détecter de nouvelles opportunités d'implication.

● **Exemple de bonnes pratiques**

Développement de compétences par l'aide à la création de cursus d'enseignement initial ou d'apprentissage

Des entreprises sont attentives aux difficultés que peut rencontrer son territoire d'implantation en matière de compétences disponibles. Certaines en souffrent directement.

On rencontre alors des initiatives vers les établissements d'enseignement pour développer un module, un cursus voire une formation diplômante sur ces compétences qui font défaut.

Le partenariat entre l'entreprise et l'établissement peut porter sur :

– l'action de lobbying auprès des instances du rectorat pour faire aboutir le projet ;

- la définition du contenu ;
- la formation des intervenants ;
- la mise à disposition d'équipements, de locaux spécifiques ;
- la participation aux jurys.

Ces mêmes initiatives peuvent aussi se trouver avec des opérateurs de formation continue, en relation avec les Conseils régionaux.

7.7.4 DA4 : Développement des technologies et accès à la technologie

● **Objectifs**

Ce domaine d'action positionne les technologies, et l'accès à celles-ci, comme étant un facteur du développement socio-économique. En raison de leur activité, certaines organisations ont la capacité de développer des technologies à faible coût, faciles à reproduire et ayant impact très positif sur l'éradication de la pauvreté et de la faim.

● **Questions à se poser**

Comment l'organisation contribue-t-elle au développement du territoire au sein duquel elle opère, en lui offrant un savoir spécialisé, un savoir-faire et une technologie de manière à promouvoir le développement des ressources humaines et la diffusion des technologies ?

● **Pistes d'action**

- Définir les impacts de l'organisation, sur les territoires et auprès des communautés au sein desquels elle opère, relatifs à sa contribution au développement et à l'accès aux technologies.
- Étudier la contribution de l'organisation au développement de technologies à caractère social et à faible coût, faciles à reproduire et ayant un fort impact sociétal sur l'éradication de la pauvreté et de la faim.
- Identifier les problématiques spécifiques de ses territoires et communautés en matière d'accès aux technologies.
- Identifier des partenaires locaux, avec qui élaborer et déployer des actions et/ou dispositifs d'accès aux technologies.
- Participer à la diffusion de ses technologies, sur demande, sans compromettre le savoir-faire stratégique de l'organisation.

- Entretenir des relations, de manière proactive, avec les établissements d'enseignement et les organismes de diffusion de la culture.
- Prendre en référence les meilleures pratiques de la filière professionnelle, via la fédération ou les syndicats.
- Élargir le champ des parties prenantes pour détecter de nouvelles opportunités d'implication.

● Exemple de bonnes pratiques

Développement d'une offre produits et mise en place d'une plateforme technique de présentation des produits

Cette entreprise spécialisée dans la fabrication de câbles a créé une plateforme de présentation de ses produits « fibres optiques ». Initialement élaborée comme un *show-room*, cette simulation de leurs différentes mises en œuvre possibles s'est vite imposée comme un outil de formation à destination des clients, notamment sur la technologie du très haut débit.

Ce succès et les besoins formulés ont conduit l'entreprise à nouer un partenariat avec les instances régionales pour développer un pôle de professionnalisation sur la thématique.

L'entreprise contribue aussi à la diffusion de la technologie de la fibre optique par les développements de solutions techniques qu'elle propose. Ainsi, les atouts de cette technologie, en matière de taille (un câble de fibre optique de 1 cm^2 remplace une nappe de câble en cuivre 200 cm^2) et de facilité de mise en œuvre, va permettre d'assurer l'équipement d'une dizaine d'établissements scolaires en 1 an (mise en place pendant les périodes de cours), là où 4 auraient été nécessaires avec la technologie cuivre. Ces établissements auront ainsi accès plus rapidement à toutes les applications multimédia liées à un réseau très haut débit.

7.7.5 DA5 : Création de richesses et de revenu

● Objectifs

Le développement d'un territoire et de ses communautés nécessite la création de richesses et de revenus. Les organisations opérant sur ce territoire ont capacité à créer un environnement favorable à cette création, notamment par leur compétitivité, leur capacité contributive à la prospérité des autres organisations ainsi qu'à la création de nouvelles.

Questions à se poser

- À quoi l'organisation alloue-t-elle ses bénéfices ?
- L'organisation a-t-elle mis en œuvre des solutions de rétribution des salariés lors de bons résultats ? Lesquelles ?
- Comment l'organisation contribue-t-elle à la création de richesses sur son territoire ?

Pistes d'action

- Définir l'impact socio-économique de son appartenance à une communauté, dont l'impact sur les ressources de bases nécessaires à la communauté.
- Étudier la contribution de l'organisation au développement de technologies à caractère social et à faible coût, faciles à reproduire et ayant un fort impact sociétal sur l'éradication de la pauvreté et de la faim.
- Identifier les problématiques spécifiques de ses territoires et communautés en matière de création de richesses et de revenus.
- Identifier des partenaires locaux, avec qui élaborer et déployer des actions et/ou dispositifs de création de richesses et de revenus, notamment à destination de la création d'entreprises et des fournisseurs.
- Entretenir des relations, de manière proactive, avec les instances dédiées à la promotion de la création de richesses et de revenus ; (ex. : CCI, clubs…).
- Prendre en référence les meilleures pratiques de la filière professionnelle, via la fédération ou les syndicats.

Exemple de bonnes pratiques

Mise en valeur du patrimoine local et rétribution spécifique en fonction de critères favorisant un produit d'un niveau de qualité supérieur

Cette fromagerie fabrique des produits AOC. Pour valoriser son territoire, elle a créé une visite de son site de fabrication. Une grande partie du circuit proposé aux visiteurs présente le territoire, sans « matraquer » sur le produit.

Par ailleurs, elle met à disposition le hall d'accueil de départ des visites pour permettre à des artistes locaux d'exposer leurs œuvres.

Elle veut aussi assurer le plus haut niveau de qualité de ses produits en contribuant au maintien du patrimoine local, normand en l'occurrence. Elle rémunère donc plus fortement le litre de lait s'il est produit par des vaches normandes, nourries dans les pâturages (plutôt qu'avec du fourrage).

7.7.6 DA6 : La santé

● **Objectifs**

Ce domaine d'action porte à la fois sur les conséquences directes que peut générer l'organisation par ses activités et sur sa capacité à contribuer à la bonne santé des communautés.

● **Questions à se poser**

- Comment l'organisation veille-t-elle à éliminer les conséquences néfastes sur la santé de tout processus de fabrication, produit ou service ?
- Comment l'organisation contribue-t-elle à la promotion de la santé en empêchant ou, si nécessaire, en atténuant les dommages éventuels pour son (ses) territoire(s) ?
- De plus, contribue-t-elle à l'amélioration de l'accès aux services de santé ?

● **Pistes d'action**

- Définir les impacts de l'organisation sur la santé, potentiellement générés par ses processus de fabrication, produit ou service.
- Étudier la contribution que l'organisation peut apporter à la bonne santé des communautés.
- Identifier les problématiques spécifiques de ses territoires et communautés en matière de santé et d'accès aux services de santé.
- Identifier des partenaires locaux, avec qui élaborer et déployer des actions et/ou programmes contribuant à la bonne santé des communautés et/ou facilitant l'accès aux services de santé.
- Entretenir des relations, de manière proactive, avec les instances relevant du domaine de la santé.
- Prendre en référence les meilleures pratiques de la filière professionnelle, via la fédération ou les syndicats.

- Élargir le champ des parties prenantes pour détecter de nouvelles opportunités d'implication.

● **Exemple de bonnes pratiques**

Action de sensibilisation interne contre le tabagisme

Dans cette entreprise, une volonté partagée est exprimée en commun par la Direction et les instances représentatives du personnel, en vue d'inciter les collaborateurs à tendre vers une hygiène de vie la plus saine possible. Parmi les actions de sensibilisation engagées, l'entreprise a organisé des rencontres avec des spécialistes, au sein de l'entreprise, afin de favoriser la prise de décision de stopper pour les fumeurs. L'approche se voulait positive. Elle a ainsi conduit à des échanges entre fumeurs et non fumeurs.

Soutien à un projet de construction d'un dispensaire dans un pays d'Afrique

Cette entreprise de travaux publics s'est associée à un projet monté par une association pour contribuer à la construction d'un dispensaire. Le travail sur ce partenariat a été l'occasion d'échanges et de réflexions avec le personnel sur l'accès aux soins et les modes de vie.

7.7.7 DA7 : Investissement dans la société

● **Objectifs**

Ce domaine d'action porte sur les investissements que l'organisation engage, relatifs à la mise en œuvre des domaines d'action précédents.

Il attire l'attention sur la nécessité que ces investissements contribuent à un développement pérenne de la communauté, notamment en se substituant aux actions qui perpétuent la dépendance d'une communauté.

● **Questions à se poser**

- Comment l'organisation évalue-t-elle la performance environnementale, sociale et économique de chacun de ses projets d'investissement ?
- Comment s'assure-t-elle du caractère pérenne de ses investissements et de leur capacité à diminuer la dépendance de la communauté ?

- **Pistes d'action**

– Identifier le niveau de dépendance de la communauté vis-à-vis des activités philanthropiques, de la présence permanente ou de l'appui de l'organisation.
– Favoriser l'écoute des parties prenantes pour évaluer les besoins et déterminer les priorités du territoire et de la communauté.
– Identifier des partenaires locaux, porteurs de projets.
– Identifier des partenaires, avec qui déterminer, voire réaliser les investissements.
– Prendre en référence les meilleures pratiques de la filière professionnelle, via la fédération ou les syndicats.
– Élargir le champ des parties prenantes pour détecter de nouvelles opportunités d'implication.

- **Exemple de bonnes pratiques**

Participation à des achats de locaux à destination d'action sociale

Seules ou en groupement, des entreprises effectuent des achats ou des constructions de locaux qui serviront, suivant les cas, à accueillir une crèche, un restaurant d'entreprise, ou d'autres services qui ne présentent pas forcément de retour sur investissement pour l'entreprise.

Partie III

Évaluer

Comment crédibiliser sa démarche de responsabilité sociétale ?
Quelle méthode d'évaluation ? Pour quelle reconnaissance ?
Quels sont les types d'entreprises évaluées ?
Quelles sont les avancées d'AFAQ 26000 par rapport à AFAQ 1000NR ?
Comment et par qui se réalise une évaluation AFAQ 26000 ?

8

Introduction

Le premier chapitre du présent ouvrage nous a rappelé que la décision des experts de ne pas rédiger un texte dans un but de certification, n'exclut pas des formes de reconnaissance qui concourent à démontrer la crédibilité de la démarche mise en œuvre dans l'organisation. Pour ce faire, le chapitre 7 de l'ISO 26000 évoque la nécessité de s'appuyer sur le mécanisme de dialogue avec les parties prenantes pour assurer la pertinence et la crédibilité de la démarche.

Par ailleurs, la performance de l'organisation en matière de RS ne peut-être établie que dans un contexte donné, par rapport à des critères qui tiennent compte de la nature, de la structure juridique de l'organisation, de la filière au sein de laquelle elle opère, des problématiques de son territoire, etc. La pertinence du mode de reconnaissance est donc liée à l'intégration de ces éléments. C'est ce que propose le modèle d'« évaluation » AFAQ 26000.

9

Le modèle d'évaluation AFAQ 1000NR vers AFAQ 26000

Le SD21000, guide français de lignes directrices relatives à l'intégration du développement durable dans la stratégie et le management des entreprises, a été publié en 2003. Cet outil normatif, expérimenté dans plus de 200 entreprises, n'était pas certifiable. Il nous a fallu innover pour proposer une solution pertinente aux entreprises qui suivaient les recommandations du SD 21000 et souhaitaient le valoriser, notamment pour se différencier de leurs concurrents aux pratiques souvent plus communiquées que réellement déployées.

Le début des travaux de l'ISO 26000 a accentué l'importance de cette question : comment valoriser une démarche non certifiable ?

Si, comme nous l'avons évoqué précédemment, la posture de l'évaluation est pertinente au regard des questions de responsabilité sociétale, restent à définir son champ et ses modalités, autrement dit « Comment évaluer une démarche de responsabilité sociétale ? ».

Ainsi, évaluer la démarche de responsabilité sociétale/développement durable d'une organisation implique de se poser des questions tant sur les pratiques déployées que sur les résultats obtenus et relatifs aux différents piliers du développement durable.

En effet, un modèle qui ne concernerait que les pratiques ne permettrait pas d'évaluer la démarche, cette dernière impliquant de contribuer réellement à un développement économique, au progrès social et à la protection de l'environnement.

À l'inverse, un modèle qui ne s'intéresserait qu'aux résultats obtenus, permettrait certes d'estimer une performance mais pas la pérennité de celle-ci. De plus, certains résultats difficilement mesurables ne sont pas moins constitutifs d'une démarche de RS (on pense, par exemple, à l'impact sur les représentations sociales et les comportements des messages des entreprises, ou par exemple des agences de communication…).

Le modèle AFAQ 1000NR[1] est constitué de deux parties, distinctes mais néanmoins liées :

– la première partie a trait à l'évaluation des pratiques stratégiques et managériales de l'entreprise ;
– la seconde partie se concentre sur les résultats suivis et atteints par l'entreprise, en matière environnementale, sociale et économique.

L'évaluation AFAQ 1000NR est donc une analyse des résultats de l'entreprise qui, au regard des pratiques mises en œuvre, permettent d'évaluer le degré de maturité de la démarche de RS/développement durable.

La réalisation d'une évaluation AFAQ 1000NR permet ainsi de débuter ou de confirmer une réflexion d'intégration des principes et enjeux de RS afin de valoriser les pratiques et les résultats de l'organisation.

1. Le modèle AFAQ 1000NR a été développé dès 2006, par l'équipe du Département Innovation et Développement d'AFNOR Certification et s'appuie sur l'expertise et l'expérience du Groupe AFNOR en matière de développement durable.

9.1 Le modèle d'évaluation AFAQ 1000NR

L'objectif, à travers le modèle AFAQ 1000NR, est de donner de la lisibilité aux entreprises afin de leur permettre de valoriser leur démarche de développement durable quels que soient les outils de référence sur lesquels elles s'appuient.

Ainsi, AFAQ 1000NR a été développé en cohérence avec le SD 21000, les lignes directrices du GRI (version G3 – 2006), le Pacte mondial et la norme internationale ISO 26000.

Le modèle d'évaluation AFAQ 1000NR permet de satisfaire aux besoins nouveaux des entreprises d'évaluer régulièrement leur capacité à satisfaire conjointement toutes les parties prenantes et à obtenir des résultats performants sur les axes économiques, environnementaux, sociaux et sociétaux. Les caractéristiques du modèle sont les suivantes :

– Le domaine d'évaluation couvre l'intégralité du système d'entreprise et cible sa capacité à déployer efficacement la vision et les objectifs de résultats clés qui sont visés sur les trois piliers du développement durable (économique, social, environnemental).
– Les résultats s'expriment en termes de forces et de faiblesses vis-à-vis de la vision et des résultats, pour identifier ensuite les plans d'actions qui permettront de progresser vers de meilleures performances.

L'évaluation permet de confronter l'ensemble des pratiques ayant cours dans l'entreprise, avec d'autres pratiques réputées bénéfiques pour parvenir à d'excellents résultats. L'objectif est de fournir à l'entreprise les points à pérenniser et ceux à améliorer.

En outre, AFAQ 1000NR a pour particularité de faire systématiquement appel au regard extérieur d'au moins trois parties prenantes (davantage si cela correspond à une demande de l'entreprise), afin d'ouvrir le processus et de confronter la collecte et le croisement de données en interne avec une vision qualitative, contradictoire et complémentaire extérieure[2]. C'est un élément indispensable à la crédibilité de la démarche.

---

2. Dans le cadre de l'évaluation, la rencontre avec des parties prenantes n'a vocation ni à donner une représentation exhaustive des intérêts de ces dernières, ni à évaluer les acteurs concernés, ni à leur demander d'évaluer l'entreprise. En revanche, leur regard et l'analyse qualitative des écarts entre les discours de l'entreprise et de quelques parties prenantes, permettent d'entériner tout comme de questionner le déploiement de certaines pratiques. Également, ces rencontres sont l'occasion de confirmer l'existence de certains enjeux et de confirmer l'identification d'enjeux nouveaux non pris en compte par l'entreprise au moment de l'évaluation.

9.2 Le contenu du modèle

Le modèle AFAQ 1000NR est constitué de cinq critères de pratiques et de trois domaines de résultats, comme cela est représenté à la figure 9.1.

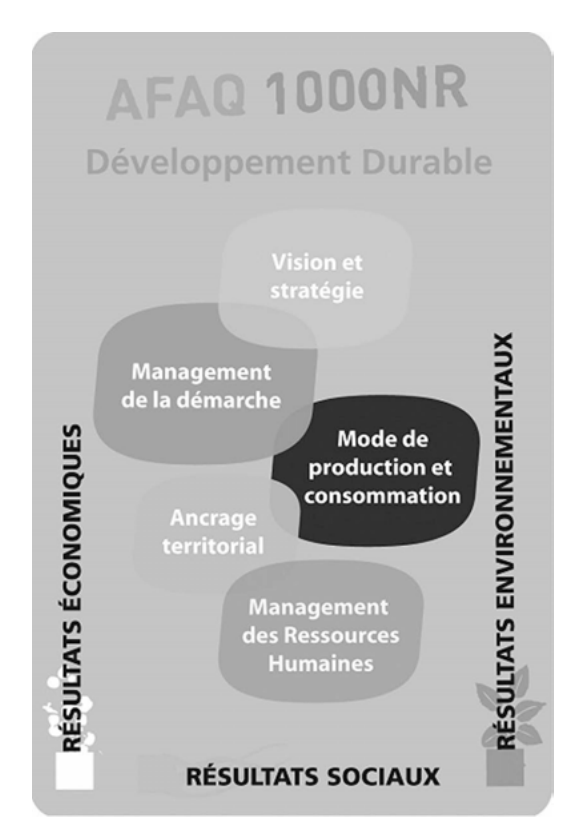


Figure 9.1 Représentation visuelle du modèle AFAQ 1000NR[3]

Les cinq critères de pratiques, eux-mêmes déclinés en sous-critères, correspondent aux thématiques essentielles d'une démarche de responsabilité sociétale :

– vision et stratégie ;
– management de la démarche ;
– modes de production et de consommation, et durabilité des produits/services ;

3. Le modèle AFAQ 1000NR, les visuels, guides et méthodologies associés sont une propriété déposée et exclusive d'AFNOR Certification.

– ancrage territorial ;
– management des ressources humaines.

Les trois domaines de résultats reprennent quant à eux les trois piliers du développement durable, chacun étant décliné en sous-domaines :

– résultats environnementaux ;
– résultats sociaux ;
– résultats économiques.

Au total, le modèle est constitué de quarante-six sous-critères systématiquement analysés et évalués.

9.2.1 Les résultats

La partie relative aux résultats fait référence à différents sujets incontournables en matière de responsabilité sociétale. Le modèle AFAQ 1000NR propose d'analyser ces résultats au regard des trois piliers du développement durable, eux-mêmes subdivisés en plusieurs sous-domaines. Chacun de ces sous-domaines rappelle directement les domaines d'indicateurs du GRI et ceux donnés par loi NRE[4].

En effet, l'évaluation des résultats économiques, sociaux et environnementaux d'une entreprise questionne nécessairement ses indicateurs. Or, le modèle AFAQ 1000NR ne peut être prescripteur d'indicateurs précis, ces derniers étant des outils de pilotage propres à chaque entreprise.

La partie « Résultats » du modèle consiste ainsi, non « simplement » dans l'« évaluation de la performance développement durable » de l'entreprise, mais dans l'appréciation de sa faculté à identifier, déployer et piloter des indicateurs pertinents sur les thématiques incontournables au regard de ses activités et de ses impacts particuliers.

Les domaines de résultats pris en compte dans le modèle AFAQ 1000NR sont répertoriés ci-après (*en italique apparaissent quelques exemples d'indicateurs*) :

– Résultats environnementaux :
  - Matières premières – *Taux de matières premières issues de filières de recyclage ;*

4. Loi 2001-420 du 15 mai 2001 relative aux nouvelles régulations économiques qui impose aux entreprises cotées en bourse, un reporting social et environnemental annuel (article 116).

- Énergie – *Part d'énergies renouvelables dans la consommation totale ;*
- Eau – *Type de sources d'approvisionnement en eau* ;
- Biodiversité – *Surface d'habitat protégée ou restaurée ;*
- Gaz à effet de serre – *Suivi des émissions ;*
- Émissions, effluents et déchets – *Quantité de déchets par catégories et destination ;*
- Produits et services – *Pourcentage de produits récupérés et éco conçus ;*
- Respect des accords et règlements – *Adhésion au Global Compact.*

– Résultats sociaux :
  - Emploi – *Pourcentage de main-d'œuvre locale ;*
  - Relations sociales – *Suivi des règles de consultation ;*
  - Santé et sécurité – *Suivi des indicateurs de l'Organisation internationale du travail ;*
  - Formation et éducation – *Nombre d'heures de formation ;*
  - Diversité (égalité des chances et lutte contre les discriminations) et équité, *– Ratio des salaires hommes/femmes ;*
  - Droits de l'Homme – *Pourcentage de fournisseurs sélectionnés sur un tel critère ;*
  - Société civile – *Pourcentage d'employés formés aux pratiques anti-corruption ;*
  - Responsabilité des produits – *Accidents consommateurs liés à l'usage des produits.*

– Résultats économiques :
  - Performance économique – *Pourcentage de contrats honorés dans les conditions convenues ;*
  - Présence sur le marché – *Part de fournisseurs locaux ;*
  - Politique tarifaire – *Coût de l'ensemble des biens ;*
  - Investissements (en matière de technologies propres, environnementales…) – *Part d'investissement en lien direct avec des projets de développement durable.*

Des indicateurs composites, tels que l'empreinte écologique au niveau environnemental, peuvent également refléter l'engagement de l'organisation.

9.2.2 Les pratiques de l'entreprise

Le modèle AFAQ 1000NR cherche à évaluer la pertinence et la maîtrise des cinq pratiques identifiées comme primordiales en matière de développement durable et de RS. Chacun de ces cinq critères est détaillé en plusieurs sous-critères précisés ci-dessous :

– Vision et stratégie :
  - Leadership et engagement de la direction ;
  - Ouverture vers les parties intéressées ;
  - Identification des enjeux environnementaux ;
  - Identification des enjeux sociaux ;
  - Identification des enjeux économiques ;
  - Hiérarchisation des enjeux ;
  - Processus de décision ;
  - Stratégie/politique/objectifs ;
  - Benchmark ;
  - Cohérence avec les référentiels internationaux.
– Management de la démarche :
  - Identification des responsabilités ;
  - Pertinence et efficacité des processus ;
  - Veille technologique et concurrentielle ;
  - Veille réglementaire ;
  - Gestion des informations et des données ;
  - Ressources humaines et stratégie ;
  - Ressources humaines : connaissances et compétences ;
  - Communication interne ;
  - Communication externe.
– Modes de production, de consommation et durabilité des produits/services :
  - Gestion des achats et des relations avec les fournisseurs ;
  - Gestion de la production et aspects sociaux ;
  - Production et environnement ;
  - Conception ;

  - Réflexion globale sur l'activité.
- Ancrage territorial :
  - Intégration territoriale et analyse de risques ;
  - Développement environnemental du territoire ;
  - Développement social du territoire ;
  - Développement économique du territoire ;
  - Transport et accessibilité du site.
- Management des ressources humaines :
  - Gestion des relations sociales ;
  - Implication et responsabilisation ;
  - Motivation ;
  - Gestion des ressources humaines en cohérence avec les principes de développement durable.

L'évaluateur examine ainsi le niveau de maturité des pratiques et des résultats. Les notes attribuées sont étayées par les points à pérenniser et les points à améliorer pour chacun des sous-critères ou sous-domaines analysés. Ces points peuvent concerner des enjeux à prendre en compte, des pratiques à modifier, une mise en œuvre ou une vérification à étayer… Ils peuvent aussi concerner la nécessité de suivre un indicateur sur un domaine qui apparaît comme étant impacté par l'entreprise.

9.3 L'attribution des scores

9.3.1 Le système de scoring en PDCA[5]

La force et la pertinence du modèle résident également dans la méthodologie de scoring utilisée, méthodologie qui est garante du niveau de maîtrise de l'entreprise ainsi que d'une note reproductible quels que soient les évaluateurs missionnés. La méthode de scoring du modèle AFAQ 1000NR suit les quatre grandes étapes du PDCA (*plan, do, check, act*) pour chacun des sous-critères

5. Ce chapitre s'appuie sur une des questions de l'ouvrage d'Alain Jounot, *Développement durable et RSE*, collection « 100 questions », paru aux éditions AFNOR.

analysés. Ainsi, l'évaluateur s'assure de la cohérence et de la pérennité, dans une boucle d'amélioration continue, des éléments qu'il analyse.

Deux grandes familles d'attributs caractérisent les quatre étapes du PDCA, selon que l'on évalue les critères de pratiques ou de résultats.

La méthode se fonde sur une évaluation en quatre étapes, avec pour chacune d'entre elles différentes conditions d'analyse permettant une cotation pertinente :

- l'approche (P),
- le déploiement (D),
- l'évaluation (C),
- l'amélioration (A).

L'évaluateur s'assure que le critère analysé est abordé selon une approche planifiée, puis déployée et évaluée pour enfin être revue à des fins d'amélioration. Pour chacun des sous-critères du critère « approche stratégique et pratiques managériales » du modèle AFAQ 1000NR, un score est calculé à partir de l'évaluation des pratiques de l'entreprise sur chacune des étapes du PDCA.

Chaque critère du modèle est examiné d'après les aspects suivants :

- **L'approche (P)** qui s'appuie sur deux caractéristiques : la logique et l'intégration. La logique repose sur le bien-fondé de l'approche, son intégration vis-à-vis du système (interaction), son orientation vis-à-vis des attentes des clients et parties prenantes et sa structuration (un processus ou un ensemble de processus, de modes opératoires définis). Un fort score de solidité implique que l'on puisse expliquer ce qui a été fait, pourquoi telle approche a été utilisée (lien avec les meilleures pratiques), comment elle est pratiquée et en quoi elle sert les besoins des parties prenantes. L'intégration quant à elle repose sur l'alignement de l'approche en regard de la stratégie et des approches.
- **Le niveau de déploiement (D)** qui repose sur deux attributs : sa mise en œuvre et son déploiement systématique. Le premier attribut est évalué par son caractère de mise en œuvre (ponctuellement, par opportunités ou systématique). Le deuxième attribut porte sur l'étendue du déploiement de l'approche, c'est-à-dire sa mise en œuvre dans tous les domaines pertinents et à tous les niveaux (déploiement horizontal ou vertical). Elle peut être liée

par exemple au nombre de niveaux hiérarchiques, aux sites, au nombre de personnes, aux activités ou aux produits auxquels s'applique cette approche. Le déploiement systématique prend en compte la robustesse du déploiement. Pour illustrer cette robustesse, on peut prendre en compte l'établissement d'un plan de déploiement, l'évaluation des risques, la définition de responsabilités, la communication ou la formation nécessaires.

– **La mesure de l'efficacité des pratiques (C)** permet d'évaluer et de comprendre pourquoi les pratiques déployées permettent de répondre à l'objectif visé.

– **Le niveau de revue et d'amélioration (A)**, qui repose sur la mesure, l'analyse des pratiques (méthodologie, risques, forces, faiblesses, difficultés), le retour d'expérience (individuel ou collectif) et l'amélioration de sa mise en œuvre.

L'évaluation des résultats relève d'une approche plus commune. L'évaluateur apprécie la capacité des indicateurs disponibles à couvrir de manière pertinente les différents domaines définis dans le modèle. Il apprécie également le niveau des résultats, notamment en termes d'atteinte des objectifs, de tendance, et de comparaison avec la concurrence ou les meilleurs, dans un domaine particulier. Il recherchera également la causalité entre les pratiques et les résultats obtenus.

Les grands principes de l'évaluation restent identiques à ceux définis pour l'approche stratégique et les pratiques managériales.

En effet, la méthode se fonde toujours sur une évaluation des quatre étapes du PDCA, avec, pour chacune d'entre elles, différentes conditions d'analyse propres aux critères de résultats et qui permettent une cotation pertinente. L'évaluation des résultats repose sur les attributs suivants :

– **L'étendue et le champ** qui correspondent respectivement à une couverture des domaines de résultats en cohérence avec la politique, les objectifs et les processus mis en œuvre et la notion de champ qui vient compléter cet attribut au niveau de la segmentation de résultats (notion liée à la cohérence de l'indicateur par rapport à ce qui semble être nécessaire de mesurer).

– **La définition de cibles** qui doit être pertinente par rapport au contexte, aux enjeux et ambitions et permettre une exploitation du résultat.

– **Les tendances** sont observées sur une période de trois ans minimum. Le niveau de résultats doit être représentatif d'un réel niveau de performance.

– **Les analyses de comparaison internes** (processus, service, entité, etc.) **externes** (profession, filière, concurrent, etc.) doivent permettre de mettre en perspective le niveau atteint.
– **L'analyse des causes à effet** qui permet de s'affranchir d'un effet conjoncturel et qui met en relation des pratiques et des résultats.
– **La comparaison par rapport aux meilleures références** dans le domaine.

9.3.2 Exemples des pratiques et de modalités d'évaluation

Les exemples qui suivent illustrent la méthodologie d'évaluation selon le PDCA appliquée à des sous-critères de pratiques et de résultats du modèle AFAQ 1000NR.

● Exemples relatifs aux pratiques

Exemple 1 : Sous-critère 3.1 – L'entreprise intègre les aspects sociaux, y compris chez ses sous-traitants, dans ses processus de production incluant le stockage et le transport (ergonomie, conditions de travail…)

Imaginons le cas d'un bailleur social, dont les activités incluraient la construction, l'aménagement, et la gestion d'un patrimoine locatif. L'entreprise compte divers « processus de production » correspondant à ses différentes activités. L'activité de production est segmentée en production de biens (construction) et de services (gestion locative, entretien et maintenance, accompagnement des parcours des locataires, accompagnement social, organisation et animation d'activités ludiques et d'insertion, travail collectif sur le lien social…).

Par définition, on peut considérer que l'entreprise œuvre en faveur du pilier social du développement durable, et que sa responsabilité sociétale est intrinsèque au métier de bailleur social. Par ailleurs, la majeure partie de l'activité et celle qui a les impacts les plus récurrents, relève de la partie quotidienne de la production, orientée services.

Néanmoins, l'entreprise n'a pas pris de dispositions particulières pour s'assurer de la prise en compte des aspects de santé et sécurité au travail (SST) sur les chantiers lorsqu'elle est maître d'ouvrage (en dehors du recours systématique et obligatoire à un coordonnateur sécurité et protection de la santé sur les chantiers).

Les entreprises prestataires sont à la fois des majors du bâtiment et des PME/TPE locales. Certains chefs de projets de l'entreprise réalisent de manière impromptue des visites de chantiers, mais cette pratique est tout à fait aléatoire selon les personnes concernées et ne fait pas l'objet d'une impulsion managériale.

Outre la responsabilité pénale du maître d'ouvrage engagée en cas d'accident grave, la prise en compte des aspects de SST sur les chantiers entre dans le cadre de la RS de l'entreprise et de sa sphère d'influence.

Diverses pratiques et dispositions proactives peuvent être imaginées de la part de l'entreprise, y compris pédagogiques auprès des sous-traitants, afin de ne pas systématiquement pénaliser les PME et TPE locales : en effet, une solution facile mais aux impacts négatifs pour le tissu économique local, pourrait être la mise en place brutale et très exigeante d'une sélection des sous-traitants sur des critères de gestion de la SST.

→ Dans l'exemple 1, le sous-critère fera l'objet d'une notation faible, et ce même si l'ensemble des autres aspects sociaux sont pris en compte et managés de manière satisfaisante par l'entreprise dans ses autres processus de production.

En effet, les pratiques relatives à ce sous-critère ne répondent pas aux exigences de tous les attributs du P du PDCA (pénalisant mécaniquement l'ensemble de la notation).

Exemple 2 : Sous-critère 2.1 – Les responsables, clairement identifiés, sont personnellement impliqués dans le déploiement de la politique et l'atteinte des objectifs

Dans cet exemple, le comité de direction de l'entreprise, CODIR, a défini une politique intégrant la RSE avec des objectifs clés associés aux trois piliers du développement durable. Cette politique est cohérente par rapport au métier et à l'organisation de l'entreprise, et se fonde sur un diagnostic partagé robuste des enjeux internes et externes de responsabilité sociétale RS.

Le CODIR a décidé, dans les mois précédents, d'associer chaque responsable de processus de l'entreprise au déploiement de la politique intégrant la RS. Des responsables ont également été identifiés par le CODIR aux niveaux opérationnels et sur des sites où aucun responsable de processus n'était présent, ceci afin de s'assurer que chaque entité et chaque activité possédait bien un responsable.

Au cours de l'évaluation, le responsable du processus « développement » a démontré une bonne connaissance de son rôle par rapport au déploiement de la politique intégrant la RS, ainsi que de la contribution possible et attendue de son service et de ses activités à l'atteinte des objectifs associés. Ce n'a pas été le cas de la plupart des autres responsables concernées (processus « production », « achats », « logistique »…). En effet, les responsables non-membres du Comité de Direction n'ont pas été systématiquement informés de leur rôle attendu dans le déploiement de la politique intégrant la RS.

→ Dans l'exemple 2, le sous-critère fera l'objet d'une notation faible. En effet l'approche (correspondant au P du PDCA) est satisfaisante et cohérente ; néanmoins, le déploiement (le D du PDCA) de la pratique n'est pas assuré.

Les pratiques relatives à ce sous-critère ne répondent pas aux exigences de tous les attributs du D du PDCA (pénalisant mécaniquement la notation des étapes C et A).

- **Exemples relatifs aux résultats**

Exemple 3 : Sous-critère 2.5 – Gaz à effet de serre

Une entreprise dont le métier est l'organisation d'événementiels, possède des outils de pilotage aboutis sur certaines thématiques. En ce qui concerne ses émissions de gaz à effet de serre, elle suit le bilan carbone des déplacements en avion générés par les évènements qu'elle organise à l'étranger dans le cadre d'*incentives* pour ses clients (voyages de récompense de collaborateurs…).

Néanmoins, une partie de son activité concerne des événements (salons, soirées…) est organisée sur le territoire régional et national. Ces activités ne font l'objet d'aucun suivi en terme de bilan carbone. Par ailleurs, l'entreprise possède une petite flotte de véhicules utilisée de manière intensive du fait des fréquents déplacements en région d'une partie de ses collaborateurs.

→ Dans l'exemple 3, ce sont les attributs spécifiques aux P du PDCA appliqué aux résultats, qui ne sont pas totalement respectés pour ce sous-critère. En effet, le suivi des émissions de CO_2 générées par une partie de l'activité est pertinent, mais toute la thématique Gaz à effet de serre n'est pas suivie par des indicateurs qui couvrent l'ensemble de la thématique appliquée aux activités de l'entreprise.

Le sous-critère fera l'objet d'une notation faible.

Exemple 4 : Sous-critère 3.2 - Présence sur le marché

Une entreprise de distribution, implantée à Paris, possède un pilotage économique fin et pertinent. Elle suit notamment des données actualisées de manière trimestrielle sur la répartition régionale de ses clients et ses fournisseurs, ainsi que les volumes d'affaires et les marges associées (de manière consolidée).

Sur les trois dernières années, son chiffre d'affaire et sa marge sont en augmentation de manière légèrement supérieure aux objectifs stratégiques quinquennaux.

On observe par ailleurs, que sur les trois dernières années, la part de fournisseurs et de clients implantés dans la capitale, très majoritaire aux débuts de l'activité de l'entreprise, est devenue minoritaire.

La présence sur le marché de l'entreprise est bien suivie : elle fait l'objet d'indicateurs pertinents et mis à jour. Néanmoins, les principaux responsables et managers interviewés dans l'entreprise n'ont pas pu faire état d'une analyse partagée sur la modification tendancielle de l'implantation des clients de l'entreprise. Ce constat a été fait mais pas expliqué : les conséquences de l'éloignement de la clientèle, par exemple, n'ont pas été analysées ni anticipées pour l'avenir. Les collaborateurs ont des avis divergents quant au fait de dire si la décroissance de la clientèle proche est due aux évolutions globales du marché ou à la performance de l'entreprise en termes de relation client locale.

→ Dans l'exemple 4, le manque d'analyse des tendances constatées en termes d'indicateurs relatifs à la présence sur le marché de l'entreprise reflète un suivi correct mais une mobilisation managériale insuffisante des indicateurs. L'entreprise obtiendra un certain nombre de points sur le P et le D du PDCA, mais des voies de progrès et des points à atteindre seront mis en exergue par l'évaluateur.

En effet, une fois que l'entreprise mobilise les bons indicateurs, il est nécessaire que ces derniers l'amènent à s'interroger et que les indicateurs soient des outils managériaux (un indicateur renseigné mais pas réellement mobilisé pour piloter l'activité ne correspondant pas à une pratique pleinement satisfaisante).

Enfin, quels que soient les critères concernés, la totalité des points ne peut être attribuée si des pratiques pertinentes sont complètement déployées et améliorées, mais de manière « autocentrée » par l'entreprise sans connaissance et prise en compte d'éléments de benchmark, sur les pratiques comme sur les résultats.

9.3.3 La caractérisation finale du niveau de maturité

L'évaluation AFAQ 1000NR aboutit, après pondération, à une note sur 1 000 points situant l'entreprise dans l'un des quatre niveaux de maturité suivants (*Figure 9.2*) :

– Entre 0 et 300 : l'entreprise a atteint le niveau « *Engagement* ».
– Entre 301 et 500 : le niveau « *Progression* ».
– Entre 501 et 700 : le niveau « *Maturité* ».
– Au-dessus de 700 : le niveau « *Exemplarité* ».









Figure 9.2 Les 4 niveaux de maturité de l'évaluation AFAQ 26000

Afin de s'assurer de la crédibilité liée à l'affichage du logo AFAQ 1000NR, le niveau « *Engagement* » ne permet pas à l'entreprise qui l'obtient de communiquer à l'extérieur.

De plus, cette note et ce niveau sont accompagnés de commentaires, contenus dans le rapport, le Bilan responsable, qui fait la puissance du modèle AFAQ 1000NR en termes de pistes de progrès et d'actions pour les organisations.

9.4 Le déroulement d'une évaluation AFAQ 1000NR[6]

L'évaluation selon le modèle AFAQ 1000NR n'exige aucun prérequis. Les entreprises évaluées n'ont pas besoin d'avoir un système de management certifié, ni d'avoir formalisé leur politique intégrant la responsabilité sociétale. En réalité, tout dépend de l'objectif qu'elles poursuivent au travers de l'évaluation : établir un point zéro à partir duquel bâtir une stratégie et une démarche, ou bien se préparer scrupuleusement à l'évaluation afin de valoriser au mieux des pratiques matures. L'entreprise peut quoi qu'il en soit utiliser AFAQ 1000NR comme un

6. D'après le *Guide d'évaluation AFAQ 1000NR*, AFNOR Certification.

véritable outil de pilotage stratégique et opérationnel, grâce à la récurrence des évaluations si elle le souhaite.

Cette évaluation se déroule en **trois étapes distinctes et complémentaires : la préparation, l'évaluation et la restitution** au sein desquelles un acteur jour un rôle essentiel : l'évaluateur.

9.4.1 La préparation

La préparation sur site est indispensable car elle concourt, pour une large part, à la valeur ajoutée de l'évaluation AFAQ 1000NR. Les finalités poursuivies sont clarifiées avec les dirigeants.

Ces finalités peuvent être de différents ordres :

- Établir un baromètre fiable à travers une évaluation tierce partie de l'intégration du développement durable au sein de l'entreprise.
- Apporter un regard externe et expérimenté sur l'ensemble de l'organisation de l'entité évaluée, en mettant en avant ses points à pérenniser et ses points à améliorer. Des plans d'actions pourront par la suite être dégagés par l'entité évaluée en fonction de ses priorités.
- Faciliter la prise de conscience des changements nécessaires grâce à une vision extérieure.
- Mettre en place un système de comparaison externe ou interne (benchmark) des pratiques et des résultats.
- Se préparer à un prix de développement durable.

La préparation permet, en accord avec la direction de l'entité évaluée, d'étudier les éléments de résultats qui suivent ses activités, pour déboucher sur le plan d'évaluation intégrant les différentes parties intéressées, tant internes qu'externes, à contacter.

Cette collecte préalable d'informations permet d'avoir une première vision de l'entreprise et des enjeux de l'évaluation (permettant également d'effectuer des recherches complémentaires en amont de l'évaluation elle-même) ; elle permet également à l'entité évaluée de formaliser le bénéfice qu'elle attend de l'analyse et du suivi de l'évaluation, et enfin de formaliser le bénéfice qu'elle tire à ce moment-là du suivi de ses indicateurs. Les données nécessaires pour la préparation de l'évaluation sont notamment :

- la stratégie et la politique de l'entité ;
- les indicateurs suivis par l'entreprise (les résultats doivent porter, sauf exception, sur une période suffisante pour indiquer une tendance) ;

– les informations générales la concernant (lien avec un groupe, organigramme, etc.) ;
– les différents documents relatifs au management (documents relatifs à la communication tant interne qu'externe sur le sujet, missions, etc.). ;
– les éventuels guides sectoriels ou internes sur la RS ou des bonnes pratiques thématiques ;
– etc.

Quant à l'identification des parties prenantes à contacter lors de l'évaluation, elle se fait sur la proposition de l'évaluateur et comprend deux volets :

– L'identification des parties prenantes internes :
  - l'ensemble des dirigeants (responsable financier, responsable des ressources humaines, etc.),
  - les collaborateurs et leurs représentants (délégués du personnel, membres du CHSCT),
  - les actionnaires ;

ces parties prenantes sont rencontrées physiquement lors de l'évaluation comme convenu dans le plan d'évaluation.

– L'identification des parties prenantes externes : il est obligatoire dans le cadre d'une évaluation de contacter au moins trois parties prenantes externes pertinentes par rapport à l'activité et l'implantation des sites (clients, fournisseurs, services de l'État en région, médecine du travail, collectivités, ADEME, associations de riverains, associations d'insertion au travail, réseaux de formation, pompiers, préfecture…). Ces parties intéressées sont soit contactées par téléphone, soit rencontrées lors de l'évaluation sur le site.

Cette préparation permet aussi, avec l'équipe dirigeante, de définir les modalités de la phase de restitution, en identifiant le public devant lequel les conclusions de l'évaluation seront délivrées. Une restitution ultérieure et plus complète (intégrant l'ensemble des scores par pratiques et domaines de résultats) peut aussi être envisagée, devant un public choisi (comité de direction, ensemble du personnel, etc.) selon les finalités poursuivies par les dirigeants de l'entité évaluée.

9.4.2 L'évaluation en tant que telle, impérativement sur site

Lors de l'évaluation, l'évaluateur s'entretient avec les collaborateurs de l'entité évaluée, tout comme avec les parties prenantes externes identifiées lors de la préparation, afin de rechercher les pratiques factuelles alimentant la planification,

la mise en œuvre, le déploiement, la mesure et l'amélioration des sous-critères du modèle AFAQ 1000NR. L'objectif de ces interviews est de conforter et/ou confronter les points de vue et analyses afin de pouvoir évaluer le plus finement possible le niveau de maturité atteint par l'entreprise.

Les parties prenantes sont rencontrées à tour de rôle ou parfois dans le cadre de *focus groups*.

L'évaluateur apprécie également les niveaux d'atteinte des objectifs, l'exhaustivité des résultats et la comparaison avec des données extérieures, pour déterminer le score à attribuer à chaque sous-critère de résultats du modèle.

9.4.3 La rédaction du bilan responsable et la restitution des résultats à l'entreprise

L'évaluateur dispose d'un délai de travail « hors site », dans la continuité de son évaluation, pour rédiger le Bilan responsable et préparer la réunion de restitution.

Cette dernière est l'occasion de présenter, de façon globale, les points forts de l'entreprise et les pistes d'amélioration. Il communique également la note globale et le niveau atteint, et souligne pour chacun des critères, les principaux faits caractérisant la démarche de l'entreprise.

Le Bilan responsable est un rapport complet qui cumule plusieurs caractéristiques :

– il inclut la notation de chaque sous-critère, et la consolidation des scores pour chaque critère ;
– il associe à ces scores une analyse des points à pérenniser (bonnes pratiques, leviers de performance…) et des voies de progrès pour chaque sous-critère (enjeux à prendre en compte, pratiques à déployer, moyens à mettre en œuvre, points de vigilance…) ;
– il présente une synthèse qualitative de l'évaluation, mettant en perspective les scores atteints et les équilibres en sous-critères au sein de chaque critère ;
– il livre une analyse globale de l'évaluation qui met en perspective le score atteint par rapport aux pratiques analysées au sein de chaque critère, par rapport à la maturité globale de l'entreprise et à la maturité RS du secteur.

Le Bilan responsable est donc un rapport détaillé et de synthèse sur les pratiques de l'entreprise, ses éléments de maturité et sa démarche. Il constitue un formidable outil de travail pour les équipes de l'entreprise à l'issue de l'évaluation.

10

Trois années de retours d'expérience sur l'évaluation DD/RS

10.1 Qui sont les entreprises évaluées AFAQ 1000NR ?

Entre 2007 et 2010, AFNOR Certification a réalisé l'évaluation AFAQ 1000NR de presque une centaine d'entreprises.

Plusieurs enseignements sont à tirer de ce bilan[1] qu'il convient d'analyser, d'abord, en termes de progression au cours des trois années concernées. En effet, autant d'évaluations AFAQ 1000NR ont été réalisées dans les douze derniers mois considérés que pendant les vingt-quatre mois précédents. Ceci

1. D'après le travail fait par Marianne d'Onorio, *L'appropriation des outils de gestion de la RSE dans les entreprises – Étude de l'usage de l'outil AFAQ 1000NR*, Mémoire de Master 2 Management de la RSE – IAE Gustave Eiffel – Paris XII, 2009, sous la Direction de Françoise Quairel-Lanoizelee.

illustre la montée en force dans l'actualité ainsi que dans les attentes des parties prenantes et des préoccupations stratégiques des entreprises, du développement durable et de la responsabilité sociétale. Durant cette période, des événements politico-médiatiques majeurs ont définitivement poussé sur le devant de la scène le concept et les préoccupations de développement durable, et définitivement entériné le caractère incontournable des préoccupations sociétales associées. On peut citer le pacte écologique de Nicolas Hulot proposé aux candidats de l'élection présidentielle de 2007 et accepté par ces derniers, le Grenelle de l'Environnement qui continue de se décliner en nouvelles propositions et mesures législatives, ou encore le Sommet de Copenhague organisé par les Nations unies sur le réchauffement climatique en décembre 2009 qui a donné lieu à une grande couverture médiatique à destination du grand public. La prévention du stress ou des troubles psychosociaux est également un sujet d'actualité lié à la responsabilité sociétale…

Au regard de ces éléments, AFNOR Certification se réjouit d'un bilan prometteur : une centaine d'entreprises ont sollicité une évaluation tierce partie sur leur maturité en termes de développement durable/RS, pionnières dans ce domaine.

Dans un contexte de crise économique internationale aiguë qui n'a pas épargné l'activité française en 2009, un certain nombre de PME – segment majoritairement concerné – ont considéré que faire le point sur la maturité de leurs pratiques, ainsi que valoriser de manière attestée par un tiers, les efforts qu'elles mettaient en œuvre, était une priorité : priorité éthique et de sens pour les dirigeants et les collaborateurs, mais également priorité pour se positionner, se différencier, dans un contexte de compétitivité accrue mais aussi d'évolutions structurelles, où ces entreprises ont considéré qu'elles étaient comptables de leur performance DD. Elles ont également fait le pari qu'elles trouveraient dans cette démarche des leviers de performance et d'innovation nouveaux susceptibles de les aider à préparer l'avenir.

Les organisations concernées sont de toutes tailles et de tous secteurs : entreprises du bâtiment, du paysage, du logement social, de la communication, du conseil, de l'agroalimentaire, de l'industrie, de l'énergie, du tourisme ; donneurs d'ordres ou fournisseurs ; SA, syndicats mixtes de gestion des eaux, chambres consulaires ou encore associations humanitaires… Les effectifs sont également très variables, de 5 à 1 000 salariés ou plus (un certain nombre sont des entités appartenant à des groupes de plusieurs milliers de personnes).

Pour chacune, quel que soit le niveau de maturité initial de la démarche de RS, l'enjeu était de disposer d'un outil reconnu et innovant permettant de progresser dans leur secteur d'activité.

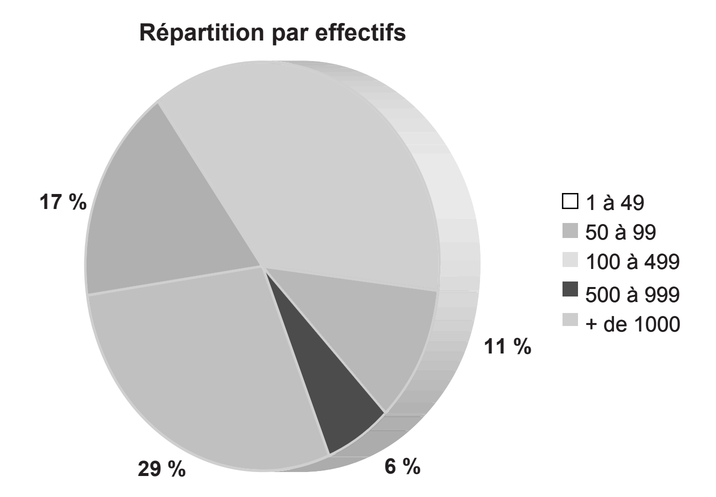


Figure 10.1 Répartition des entreprises évaluées par effectif

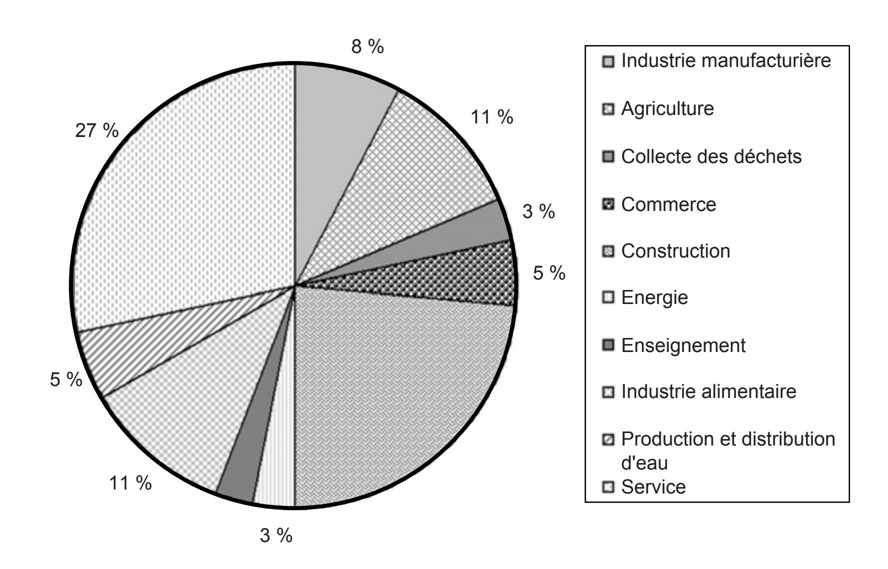


Figure 10.2 Répartition des entreprises évaluées par grands secteurs d'activité

Le pavé de légende de la figure correspond à une lecture du graphique dans le sens des aiguilles d'une montre, en partant d'en haut (8 %).

Les niveaux de maturité atteints sont également une donnée intéressante qui illustre principalement deux aspects, le niveau de prise en compte du développement durable par ces entreprises, qui figurent parmi les « pionniers », mais aussi le niveau d'exigence du modèle d'évaluation.

Rappelons qu'AFAQ 1000NR aboutit à une note consolidée sur 1 000 points, qui caractérise 4 niveaux de maturité :

- Niveau 1 : de 0 à 300 pts, *Engagement* (sans possibilité d'affichage externe) ;
- Niveau 2 : de 301 à 500, *Progression* ;
- Niveau 3 : de 501 à 700, *Maturité* ;
- Niveau 4 : au-delà de 701, *Exemplarité.*

Les deux tiers environ des entreprises évaluées atteignent le niveau 2 *Progression*, tandis que 20 % restent au niveau *Engagement* et que 17 % atteignent le niveau Maturité. Seule une poignée d'entreprises dépasse les 700 points selon le modèle et peut prétendre au niveau *Exemplarité*.

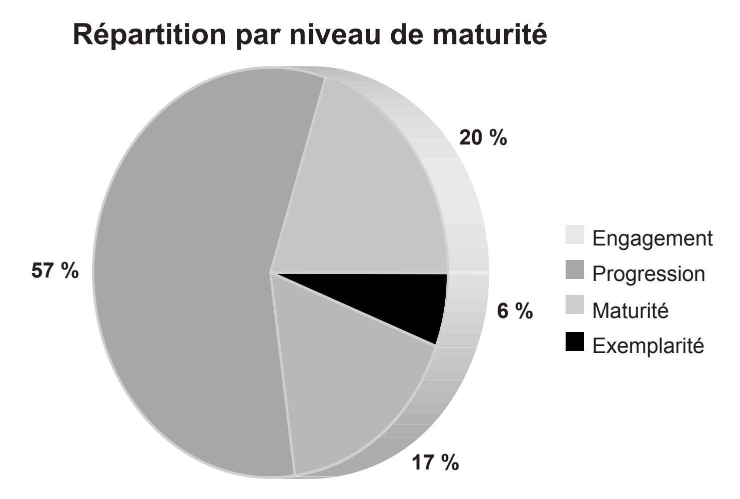


Figure 10.3 Répartition des entreprises selon le niveau de maturité atteint

Au niveau Progression, la performance en termes de prise en compte du développement durable est significativement différente selon qu'une entreprise se situe au bas ou en haut de la fourchette de 300 à 500 points. Mais ce niveau caractérise globalement des entreprises qui ont dépassé le simple stade du discours, de l'affichage et de la prise de conscience. Il est représentatif d'une maturité naissante, de l'existence de bonnes pratiques dans certains domaines de la RS, mais également d'une intégration encore non aboutie de la RS dans la totalité des process et des pratiques de l'entreprise. Ceci est le cas de la majorité des entreprises qui se tournent vers AFAQ 1000NR, ce qui, par ce biais, démontre une maturité qui les situe déjà au-delà de la moyenne générale des entreprises, en termes de prise en compte du développement durable.

Le constat du nombre restreint d'entreprises dépassant le niveau *Progression* reflète bien le chemin qui reste à parcourir pour que les entreprises intègrent le développement durable et la RS dans leurs stratégies, leur management, leurs pratiques, leurs activités et la définition de leur performance. Appliqué à des entreprises qui par leur volonté de faire appel à une évaluation tierce partie, font preuve de volontarisme et d'une prise de conscience au-delà de la moyenne, ce constat reflète également l'intransigeance intrinsèque du modèle d'évaluation concerné.

Il faut en effet, pour dépasser la barre des 500 points selon le modèle, non seulement que la Direction ait effectué une prise de conscience, et que des bonnes pratiques existent, mais aussi que ces pratiques soient systématiquement déployées et améliorées, qu'elles soient en cohérence avec un diagnostic robuste des enjeux de RS de l'entreprise – l'existence d'un tel diagnostic étant l'une des marques fortes d'une maturité au-delà de la moyenne. Il faut également que cette réflexion et ces pratiques soient porteuses de résultats suivis au gré d'indicateurs pertinents sur lesquels le temps permet de porter suffisamment de recul pour que la performance soit ancrée, et non fortuite ou conjoncturelle.

À l'heure actuelle, AFAQ 1000NR est le modèle d'évaluation tierce partie de la prise en compte du développement durable et de la RS qui bénéficie du retour d'expérience le plus fourni et le plus divers (en dehors des entreprises cotées) : la mise en perspective de l'ensemble des résultats permet d'asseoir la crédibilité et la robustesse de la méthode.

10.2 Motivations initiales[2]

Tout aussi intéressants que les données qui précèdent, les éléments qualitatifs d'analyse sont aujourd'hui disponibles. La connaissance des raisons initiales qui ont poussé les entreprises à solliciter l'évaluation, ainsi que, *a posteriori*, des bénéfices que ces dernières disent en avoir retiré, illustrent en partie les mécanismes à l'œuvre en termes d'instrumentation de l'outil par les entreprises. Les données de sortie de l'évaluation AFAQ 1000NR (note et bilan responsable) s'apparentent en effet à un outil de gestion au sens de Robert Moisdon[3], comme l'a suggéré Marianne d'Onorio. Il est intéressant de connaître les différents modes d'utilisation d'un tel outil, étant donné la pluralité de ses dimensions (reconnaissance externe, aide au dialogue avec les parties prenantes, outil de réflexion stratégique et opérationnel, cadre structurant pour la démarche RS, ensemble de préconisations générales sur l'amélioration possible des pratiques et du suivi des résultats, élément de contribution au dialogue interne…).

On peut sans crainte de généraliser, établir le constat suivant. Dans un premier temps, la plupart des entreprises qui sollicitent une évaluation tierce partie de leur performance DD/RS, focalisent assez naturellement leur attention sur le score final qui viendra sanctionner cette dernière. Cette préoccupation persiste évidemment, mais elle passe très souvent au second plan derrière la valeur ajoutée de l'analyse qui est menée.

Cela renvoie à la comparaison que l'on peut établir entre les motivations initiales des entreprises et la manière dont elles caractérisent et s'approprient *a posteriori* leur Bilan responsable (le rapport émis au terme de l'évaluation).

Ainsi, il apparaît clairement qu'en amont de l'évaluation celle-ci est sollicitée afin de :

– répondre à une pression du marché et/ou d'anticiper cette dernière (notamment en réponse aux demandes croissantes de critères et d'attestation de performance développement durable dans les appels, en particulier émanant du secteur public) ;
– trouver un facteur de reconnaissance et de valorisation tierce partie des efforts et initiatives en termes de RS, dans une préoccupation plus large de renforcement

2. Les résultats de cette étude sont notamment présentés et analysés dans : d'Onorio di Meo Marianne, *L'appropriation des outils de gestion de la RSE dans les entreprises – Étude de l'usage de l'outil AFAQ 1000NR* , Mémoire de Master 2 Management de la RSE – IAE Gustave Eiffel – Paris XII, 2009, sous la direction de Françoise Quairel-Lanoizelee.
3. Moisdon Jean-Claude (Dir), 1997, *Du mode d'existence des outils de gestion*, CGS, École des Mines de Paris, Seli Arslan (Ed), Paris, 286 p.

du dialogue et de la confiance avec les parties intéressées internes et externes de l'entreprise. On peut d'ailleurs distinguer deux attitudes à cet égard :

- l'entreprise a conscience de n'être pas encore mature ni exemplaire, elle cherche donc tant à démontrer son authentique volonté de progresser qu'à trouver dans l'évaluation un outil structurant afin d'améliorer sa vision, sa stratégie, ses plans d'actions et sa performance ;
- l'entreprise a conscience d'être, dans son secteur, au-delà du « *business as usual* » : elle a la volonté légitime de se différentier des concurrents qui ont le moins de scrupules vis-à-vis de l'autodéclaration, voire du greenwashing.

L'évaluation avec reconnaissance tierce partie a vocation à répondre à ces motivations. Néanmoins, ses apports une fois l'analyse réalisée et les résultats rendus, déportent la plupart du temps les intérêts de l'entreprise de ces motivations initiales vers la valeur ajoutée qu'elles y trouvent en termes de pilotage interne, de réflexion stratégique et de partage interne sur la vision et le projet collectif dont elles sont porteuses.

Marianne d'Onorio caractérise trois types de motivations initiales des entreprises envers l'évaluation :

– Essentiellement établir un bilan structurant de leur démarche de RS ;
– Plutôt établir la crédibilité de leurs efforts et de leur démarche de RS ;
– Ou dans d'égales proportions, les deux motivations précédentes.

Il est intéressant de noter que le facteur de structuration de la démarche renvoie à l'analyse faite précédemment quant à la nécessité d'avoir un outil qui structure et définisse en partie l'étendue du champ du développement durable et de la responsabilité sociétale.

Au final, les entreprises se répartissent de manière égale dans chacune de ces trois catégories (*Figure 10.4*). Un tiers étant seulement ou quasiment exclusivement préoccupées par la crédibilisation de leur démarche, et un tiers étant majoritairement focalisées sur la nécessité de disposer d'un repère quant à leur degré de maturité. Dans le premier cas la finalité de l'évaluation est avant tout externe ; dans le second, elle est avant tout interne. Un dernier tiers exprime un besoin égal de disposer d'une reconnaissance externe et d'un outil de pilotage interne.

Il n'est ainsi pas neutre de remarquer que par rapport à une problématique d'apprentissage et d'innovation que sont le développement durable et la responsabilité sociétale, les motivations initiales sont à part égales internes et externes. Ce constat est cohérent avec la pression qui s'exerce sur les entreprises,

nécessitant et stimulant des réflexions internes qui cherchent à se fonder sur des outils structurants qui puissent leur donner des repères autant que leur permettre de faire attester de leurs efforts en la matière.

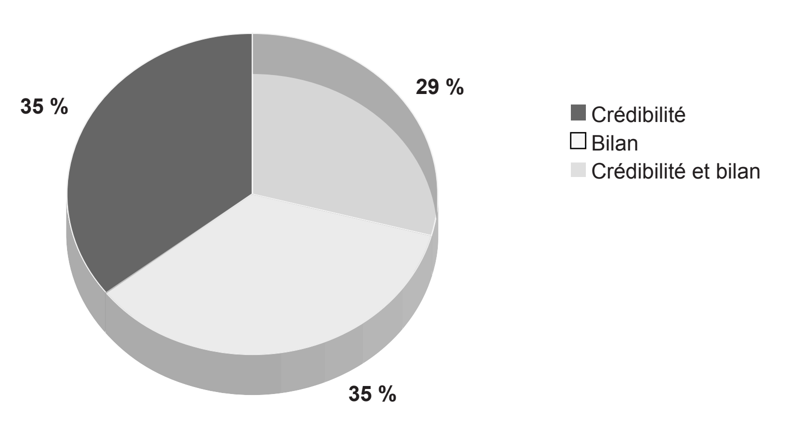


Figure 10.4 Schéma de répartition des motivations initiales

10.2.1 Établir un bilan des pratiques pour faire progresser la démarche

Quel que soit leur degré d'avancement, les entreprises ont choisi AFAQ 1000NR pour réaliser un état des lieux de leurs pratiques en termes de développement durable, afin de construire et de faire progresser leur démarche. Leur motivation initiale est donc d'établir un repère à un temps *t*, et d'évaluer leur degré de maturité en confrontant leur démarche à un modèle reconnu, structurant et cohérent avec les principaux textes de référence en matière de développement durable.

Verbatim

« Nous voulions faire un point 0 pour mettre en place une démarche de développement durable conforme aux référentiels connus. » (Société de production et distribution d'eau)

« Notre motivation était de structurer notre démarche. » (CCI)

« Nous souhaitions faire un bilan, un état des lieux par un expert externe, afin d'engager une démarche d'amélioration continue. » (Grand groupe BTP)

« Le but était d'avoir un état des lieux de notre avancement sur ces problématiques et de nous positionner par rapport à un modèle reconnu. » (Aéroport d'une grande ville en région)

10.2.2 Crédibiliser et valoriser la démarche

Les entreprises qui cherchent à se différencier de celles dont la motivation principale est la communication (avec le risque de dérive du « greenwashing ») ont choisi l'évaluation AFAQ 1000NR pour crédibiliser leur engagement et valoriser leur démarche par la caution d'un tiers externe reconnu.

L'expertise et la crédibilité externe apportées par un organisme reconnu, ainsi que la pertinence du modèle permettent d'attester du réel niveau d'engagement de l'entreprise. Les entreprises évaluées ont dans de nombreux cas, établi une veille et des comparaisons des dispositifs existants avant de choisir AFAQ 1000NR comme étant le modèle le plus « complet », « structurant » et « cohérent » à leurs yeux en termes de RS.

Verbatim

« Nous voulions prouver que notre engagement est bien réel, j'ai donc choisi un tiers reconnu qui puisse le valider. » (Agence de communication)

« Notre but était de faire évaluer notre démarche par un organisme reconnu. » (Établissement de soins et tourisme)

10.3 Les apports d'une évaluation AFAQ 1000NR, *a posteriori*

Après l'évaluation, les apports qu'y trouvent les entreprises se hiérarchisent différemment de leurs motivations initiales, quelles qu'aient été ces dernières, et quel que soit le niveau de maturité atteint. Ainsi, on trouve dans l'ordre des apports (autrement dit, dans la façon dont les entreprises qualifient l'outil par rapport à sa valeur ajoutée dans leur démarche), les termes suivants par ordre décroissant d'importance (*Figure 10.5*) :

- Outil de pilotage.
- Outil de valorisation.
- Outil de réflexion.
- Outil de mobilisation interne.

10.3.1 Un outil de pilotage pour construire, structurer et faire progresser la démarche

Compatible avec les systèmes de management éventuellement présents dans l'entreprise, AFAQ 1000NR permet avant tout aux entreprises, quel que soit

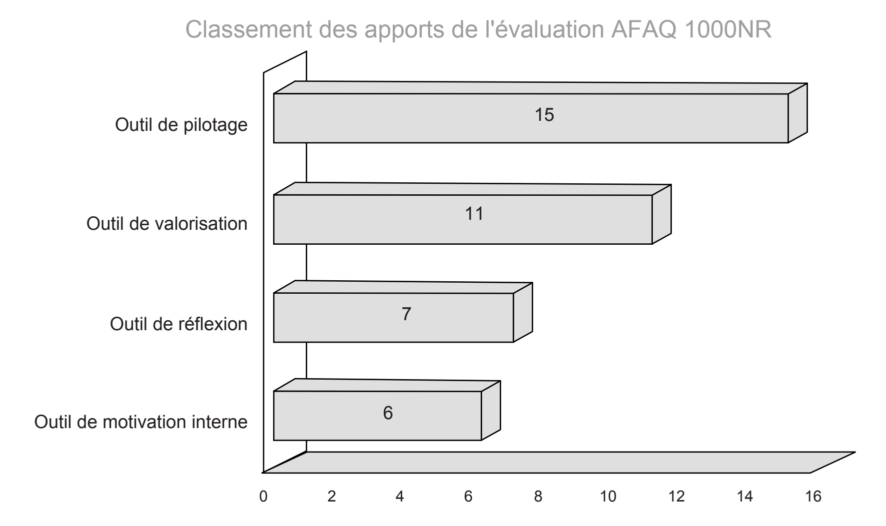


Figure 10.5 Les principaux apports de l'évaluation AFAQ 1000NR

leur niveau de maturité, de structurer leur démarche. Pour les entreprises qui débutent, le modèle contribue à l'établissement de leur stratégie et d'un plan d'action. Il permet notamment d'améliorer la définition des enjeux ainsi que l'identification, la prise en compte et l'analyse des attentes des parties intéressées. Pour les entreprises plus matures l'évaluation permet de valider la démarche et de trouver des pistes d'amélioration nouvelles (à travers notamment l'élargissement du périmètre de prise en compte du développement durable et de déploiement de la RS).

Verbatim

« C'est une synthèse entre tous les référentiels que nous pratiquons. » (Société de viniculture)

« Le modèle s'appuie sur le système PDCA que nous utilisons déjà dans le management de notre démarche qualité. » (Société d'aquaculture)

« L'évaluation AFAQ 1000NR nous a permis d'identifier un certain nombre de pistes de progrès supplémentaires. » (Chambre de commerce et d'industrie)

« Cette évaluation et son système de notation nous poussent à progresser. » (Grand groupe BTP)

« L'évaluation a permis de mettre en évidence les points à améliorer et de les prioriser. » (Société de négoce de vins)

« Le bilan responsable fait maintenant partie des éléments constitutifs de notre système. » (Chambre de commerce et d'industrie)

Le bilan responsable remis à l'issue de l'évaluation, se révèle ainsi comme un véritable outil de pilotage. Il contribue à définir des actions pertinentes et cohérentes avec la taille et les spécificités sectorielles des entreprises pour engager un processus d'amélioration continue et se rapprocher progressivement de l'exemplarité. L'expertise des évaluateurs est évidemment un élément clé permettant d'assurer ce type d'apports, au-delà de la cohérence du modèle lui-même.

10.3.2 Un outil de valorisation pour crédibiliser la démarche

Les entreprises qui ont réalisé l'évaluation AFAQ 1000NR témoignent de la crédibilité que confère la reconnaissance d'un organisme tiers à leur démarche. Le caractère innovant de la prestation est un levier de différentiation et de valorisation grâce à la communication qu'il permet. Enfin les interviews des parties intéressées réalisées par l'évaluateur, ainsi que le bilan responsable, sont des outils qui facilitent et renforcent des relations de confiance avec les différents interlocuteurs de l'entreprise.

Verbatim

« L'attestation de l'AFNOR donne une crédibilité à notre démarche développement durable. » (Industrie alimentaire)

« L'évaluation a permis de montrer à nos parties intéressées l'efficacité et le sérieux de nos engagements. » (Syndicat des Eaux)

« L'évaluation nous a permis de nous faire connaître et d'améliorer notre ancrage territorial. » (Société de mobilier pour magasins)

10.3.3 Un outil de réflexion stratégique et d'appropriation des enjeux de la RS

L'évaluation permet aux entreprises de confronter leur organisation et leurs pratiques au regard externe de l'évaluateur. Les questionnements induits par le modèle et les commentaires de l'évaluateur mettent en évidence de nouvelles pistes de réflexion et invitent à aborder l'activité de l'entreprise sous un angle différent, quel que soit le niveau d'engagement de l'entreprise.

L'évaluation est également, dans de nombreux cas, l'occasion de former et de sensibiliser les salariés aux problématiques du développement durable (ainsi que de mettre en évidence les besoins en termes d'approfondissement et de partage de la connaissance relative au développement durable et à la RS).

Ce type d'apport est rendu possible notamment par la transparence du modèle, dont les critères explicites sont porteurs d'axes de réflexion substantifs (c'est-à-dire sur le fond, renvoyant aux enjeux de la RS) interpellant autant l'entreprise sur *ce qu'elle fait* que sur *comment elle le fait*.

Verbatim

« Le regard extérieur de l'évaluateur permet de progresser. » (Aéroport d'une grande ville en région)

« Cela nous a amenés surtout à nous poser davantage de questions sur notre démarche. » (Industrie alimentaire)

« Ça a vraiment été une évaluation pédagogique. » (Établissement de soins et tourisme)

« AFAQ 1000NR est un outil d'éveil sur la stratégie à mettre en œuvre. » (Société de laiterie)

« C'est un outil structurant qui nous a permis d'avoir une autre vision de l'entreprise, de renouveler notre stratégie et de trouver des solutions sur les points où nous avions des lacunes. » (Société de viniculture)

10.3.4 Un outil de mobilisation interne

Enfin, AFAQ 1000NR est considéré par les entreprises évaluées comme un outil au fort potentiel de mobilisation interne. La reconnaissance externe par un tiers reconnu permet de valider l'importance stratégique des actions engagées. Elle permet de valoriser les efforts des salariés et de fédérer l'ensemble des collaborateurs autour d'un projet porteur de sens qui incarne les valeurs de l'entreprise. Notamment, l'évaluation est l'occasion de recenser, mettre en exergue et partager les bonnes (et moins bonnes) pratiques des uns et des autres (entités, services, collaborateurs), cette dimension de benchmark interne et externe n'étant pas forcément la première préoccupation des entreprises mais devenant rapidement une préoccupation pressante car elle renvoie à un besoin révélé et/ou mis en exergue par l'évaluation.

Verbatim

« L'évaluation permet de fédérer les équipes autour de la démarche de développement durable. » (Chambre de commerce et d'industrie)

« La note récompense le travail accompli et mobilise pour faire progresser la démarche. » (Agence de communication)

« L'évaluation est un bon outil de mobilisation interne. » (Société de négoce de vins)

10.4 Une valeur ajoutée portée par des opérations collectives et des approches filières

Il faut aussi souligner l'intérêt, dans le déploiement d'une démarche de développement durable au travers d'un outil tel qu'AFAQ 1000NR, des enjeux territoriaux d'une part et de filières d'autre part. Ces approches majeures en termes de développement durable peuvent se traduire par des opérations collectives territoriales et des approches filières.

10.4.1 Les opérations collectives

À travers notamment les délégations régionales du Groupe AFNOR, AFNOR Certification a permis à des groupes d'entreprises, parfois avec l'appui des partenaires institutionnels régionaux, de s'approprier et de mettre en œuvre collectivement l'évaluation AFAQ 1000NR.

Typiquement, ces opérations collectives consistent en une phase de préparation mutualisée de l'évaluation, ainsi qu'en une phase mutualisée de restitution (en sus de la restitution individuelle des résultats de chaque entreprise). C'est bien dans ce cadre, comme dans le cas d'une évaluation « classique », le niveau de maturité de chaque entreprise participante (en général, une dizaine), qui est appréhendé. Mais ces opérations ont l'avantage de permettre à plusieurs entreprises, souvent d'un même territoire mais de tailles et de secteurs variés, de s'approprier ensemble les modalités, les finalités et le contenu de l'évaluation. Ce faisant, elles échangent et entretiennent ou créent un réseau d'entreprises volontaires vis-à-vis du développement durable et de la RS, favorisant la compréhension, la mise en perspective, l'émulation, la valorisation en fin de parcours, de cette démarche et de ses enjeux.

Le temps de la restitution et du bilan collectifs est favorable à un benchmark intersectoriel, renforçant le transfert éventuel de bonnes pratiques et l'engagement des participants. Un pool resserré d'évaluateurs est dédié à la mise en œuvre de la démarche, permettant la consolidation des analyses entre entreprises : convergences et divergences des logiques, des enjeux et des pratiques ; des indicateurs et des résultats visés en termes de RS, etc.

10.4.2 Les approches filières

Les enjeux de développement durable sont très différents d'un secteur d'activité à un autre. La structure même de l'ISO 26000, sous forme de « bibliothèque »

témoigne très largement de cette nécessité de contextualisation le long de la chaîne de la valeur. Les approches filières visent à répondre à une demande croissante des entreprises et des secteurs d'activité, qui consiste à bénéficier d'une évaluation tierce partie fondée sur un modèle générique garant de la pertinence et de la crédibilité de leurs démarches sectorielles, tout en assurant une application approfondie du modèle d'évaluation aux spécificités et enjeux majeurs du secteur.

Il s'agit, en définitive, d'élaborer de manière collégiale et en faisant appel à une expertise extérieure un guide de lecture d'AFAQ 1000NR ou d'AFAQ 26000. La posture « grille de lecture » et non celle d'une adaptation du modèle aux enjeux résulte d'un choix méthodologique. En effet, forts de l'expérience du SD21000 et de son expérimentation au sein de la filière fruits et légumes frais, il nous est apparu plus pertinent de garder un cadre similaire, cohérent et transparent mais d'en adapter le sens au contexte.[4]

On peut citer comme exemple de filières concernées :

– les entreprises du paysage (en partenariat avec l'UNEP, Union nationale des entreprises du paysage) ;
– les entreprises sociales pour l'habitat (ESH[5]) (en partenariat avec l'association DELPHIS, qui anime un réseau de benchmark, notamment sur la RS, au niveau européen) ;
– les entreprises de la communication (en partenariat avec l'APACOM, Association des professionnels aquitains de la communication).

Ces approches filières cherchent ainsi à caractériser, avec les acteurs et de manière contradictoire, les points durs et enjeux spécifiques de l'évaluation appliquée à leur métier. Il s'agit ainsi :

– de définir globalement ce que peut signifier et recouvrir la RS en relation avec l'activité (on voit la portée différenciée du concept selon que l'entreprise aménage des jardins, gère des logements sociaux ou fabrique des messages et de l'information) ;
– d'élaborer un guide de lecture, qui peut spécifier enjeux, bonnes pratiques, écueils spécifiques pour chaque critère et/ou sous-critère du modèle ;

---

4. DELCHET Karen., *Développement durable. L'intégrer pour réussir*, Publication de thèse de doctorat, Editions AFNOR, 2007
5. Les ESH sont des sociétés anonymes gestionnaires d'habitat social, avec en conséquence une gouvernance différente des Offices Publics d'HLM, plus connus du public.

– d'identifier les indicateurs pertinents au regard des impacts et du fonctionnement spécifiques des entreprises d'un secteur.

Une telle approche se fonde systématiquement sur un recensement de l'état de l'art par métier et reste toujours par définition indicative : il s'agit d'informer plus précisément les entreprises, leurs partenaires et les évaluateurs, non de « normer » ce que doivent être les réponses et les pratiques de chaque entreprise en termes de RS. L'une des vertus principales de cette approche est de faciliter la prise de conscience et l'appropriation des acteurs, en ce qu'ils contribuent à la réflexion et que les enjeux sont identifiés avec leur contribution ou celle de leurs représentants : la légitimité des enjeux de RS en est renforcée, et les voies de progrès analysées lors de l'évaluation d'autant mieux accueillies et comprises.

De la même manière, un ou des évaluateurs référents sont associés à ces développements afin d'intégrer leurs compétences et de renforcer ces dernières, et ces évaluateurs deviennent alors des experts référents dans le pool d'évaluateurs dédié RS qualifié pour mettre en œuvre le modèle.

10.5 Les acteurs du modèle

En de nombreuses occasions au long de cette troisième partie, de manière plus ou moins explicite, **l'évaluateur** est apparu comme un acteur incontournable de la pertinence du déploiement d'un modèle d'évaluation RS tel qu'AFAQ 1000NR. Il est légitime de dédier un paragraphe à cet acteur tant son rôle est fondamental. Le modèle d'évaluation, tant sur le sujet du développement durable que sur la logique de l'évaluation, nécessite d'être mis en œuvre par des évaluateurs pleinement compétents. Pour s'assurer du meilleur niveau de compétences, les évaluations sont réalisées par des binômes d'évaluateurs complémentaires dans leur formation initiale et leur expérience de terrain.

Tous experts du développement durable, les évaluateurs sont très souvent auditeurs QSE, consultants en ressources humaines, qualifiés à la méthodologie bilan carbone de l'ADEME, spécialistes de l'écoconception, consultants en stratégie, etc.

À ces qualités techniques s'ajoutent des qualités comportementales : écoute, empathie, rigueur, impartialité, esprit de synthèse, etc. Le modèle exige également des qualités de diplomatie pour les sujets les plus sensibles. Outre une complémentarité technique, l'équipe d'évaluation est complémentaire dans le déroulé même de l'évaluation :

– le responsable d'évaluation mène les échanges de façon « ouverte »,
– l'évaluateur, quant à lui, joue un véritable rôle de « couverture », permettant d'assurer que l'ensemble des critères est examiné. Il apporte une expertise complémentaire afin d'aider le responsable d'évaluation à finaliser au terme de l'évaluation, l'analyse des points à pérenniser et des points à améliorer ; sa position de recul lui permet aussi de réorienter le responsable d'évaluation s'il observe des dérives ou des oublis dans le questionnement.

L'objectif est une évaluation répétable et reproductible, facilitant ainsi le benchmark fortement souhaité par les entreprises et souhaitable dans une perspective de RS/développement durable.

AFAQ 1000NR, comme tout modèle d'évaluation, cherche un équilibre optimal entre représentation fidèle de la réalité et des concepts, et réduction de la complexité. L'enjeu est de ne pas trahir la richesse et la systémique du sujet (la mise en œuvre de la RS par l'entreprise) tout en le rendant manipulable et opérationnel. Aucun modèle n'est donc parfait et tout modèle se fonde sur des postulats et des choix ; mais aussi abouti que soit n'importe quel modèle, il n'est rien sans les hommes et les femmes qui le font vivre.

Une attention toute particulière est donc portée au recours à des hommes et des femmes experts et compétents pour réaliser les évaluations au sein des entreprises : établissement de prérequis exigeants, formation qualifiante sanctionnée par un test, suivi et évaluation des missions et des rapports, qualification par secteurs d'activité et en tant que responsable d'évaluation ou qu'évaluateur, vont dans le sens de cette exigence.

Ensuite, le missionnement des évaluateurs répond à une logique du cas par cas et d'un choix à chaque fois évalué d'un responsable d'évaluation seul (pour les plus petites entités) ou d'un binôme d'évaluateurs (pour les entités plus importantes). En comparaison du millier d'auditeurs qui réalisent des prestations au nom d'AFNOR Certification, une soixantaine d'évaluateurs sont qualifiés pour réaliser des évaluations AFAQ 1000NR.

Parmi eux, on trouve des auditeurs QSE[6] ayant réalisé des diagnostics SD21000, mais également des experts non-auditeurs ISO. Ceci répond à un enjeu majeur : **Comment définir l'expertise et les compétences adéquates ?** Au-delà de ces deux champs qui sont déjà difficilement objectivables, comment définir

6. QSE : Qualité Sécurité et Environnement relatifs aux référentiels ISO9001, ISO14001 et OHSAS18001.

le *savoir-faire* nécessaire pour tirer le meilleur et apporter l'analyse, la valeur ajoutée, les plus pertinentes au cours d'une évaluation RS ?

Ces questions doivent faire l'objet d'un traitement particulièrement attentif car la pertinence de l'évaluation réside dans la synergie optimisée entre un modèle et les hommes et les femmes qui le pratiquent.

Un élément de réponse est de considérer que le *savoir-faire* si difficile à définir à cet égard, est la combinaison de plusieurs dimensions :

– connaissance et expérience de situations variées concernant les entreprises et leurs activités en général, mais aussi compréhension des écosystèmes d'acteurs et de parties prenantes, notamment en termes de territoire ;
– connaissance pratique et appliquée du développement durable à travers les référentiels internationaux en la matière (globaux et sectoriels), et à travers la mise en œuvre de conseils, la participation à la résolution d'enjeux et de situations sur les différents volets du développement durable, la veille permanente sur l'actualité des enjeux locaux et internationaux et des pratiques des entreprises – ces éléments constituant l'expertise et la « culture RS » ;
– excellence du savoir-être et aptitudes relationnelles, en termes de dialogue, de pédagogie, de négociation ;
– et bien entendu, aptitudes à organiser et mener à bien une mission de ce type.

Comme on le voit, une typologie d'acteurs variés répond en théorie à ces exigences, et seule l'expérience peut, en pratique, démontrer la capacité à les remplir. Ainsi, le profil de l'auditeur QSE possédant une expérience solide et complémentaire du développement durable correspond à ces exigences, tout comme le profil du consultant qui aura démontré dans ses missions et ses références une expertise orientée développement durable à celle de l'expert des systèmes de management.

Inversement, l'auditeur QSE comme le consultant chevronné peuvent s'avérer peu perspicaces face à l'analyse de la mise en œuvre de la RS dans toutes ces dimensions et au gré de l'ensemble de la chaîne de valeur d'une activité donnée.

Complémentarité des profils et des compétences : tel est le maître mot au centre de la définition de ce savoir-faire particulier nécessaire à la mise en œuvre pertinente de l'évaluation RS. Consultants, experts et auditeurs se complètent dans leurs approches, et la porosité entre leurs aptitudes assure dans le temps l'établissement d'un gisement de savoir-faire adapté.

11

AFAQ 26000, évaluer la mise en œuvre des recommandations de l'ISO 26000

11.1 AFAQ 26000, trois ans de genèse

Historiquement, AFAQ 1000NR a été développé dès 2007 afin de répondre aux besoins de valorisation et de reconnaissance des organisations en matière de développement durable et d'anticiper la sortie de l'ISO 26000. L'ambition du modèle d'évaluation était de pouvoir disposer, lorsque serait publiée l'ISO 26000, d'un recul méthodologique suffisant pour pouvoir offrir une solution crédible et fiable de reconnaissance du niveau de maturité des organisations en termes de responsabilité sociétale.

Ainsi, AFNOR Certification fait naturellement évoluer AFAQ 1000NR vers AFAQ 26000, l'évaluation du suivi des recommandations de l'ISO 26000 par les entreprises et autres types d'organisations.

11.1.1 Quelles sont les organisations concernées par AFAQ 26000 ?

AFAQ 26000 (comme précédemment AFAQ 1000NR) s'adresse à différents types d'organisations, à l'exclusion des collectivités territoriales.

En effet, AFNOR Certification a souhaité répondre aux problématiques et à la nature spécifique de ces dernières avec un modèle d'évaluation de la prise en compte du développement durable qui leur est dédié, AFAQ 1000NR Territoires[1].

AFAQ 26000, comme AFAQ 1000NR avant lui, s'adresse aux entreprises de toutes tailles et de tous secteurs ainsi qu'à des structures à vocation non commerciale (syndicats mixtes, associations,…). Comme évoqué précédemment au sujet des retours d'expérience sur ce modèle, les entreprises évaluées ou susceptibles de l'être sont tant des grands groupes, au niveau corporate ou au niveau de leurs entités, que des PME voire TPE.

11.1.2 Mise à jour d'AFAQ 1000NR vers AFAQ 26000

AFAQ 1000NR a été conçu afin d'intégrer de manière optimale, les enjeux et principes du développement durable et de la responsabilité sociétale selon l'état de l'art des référentiels internationaux dans le domaine, et en assurant la meilleure cohérence possible avec l'ISO 26000.

De fait, pour devenir AFAQ 26000, quelques évolutions du modèle d'évaluation AFAQ 1000NR ont été nécessaires. Ces évolutions portent sur les libellés des critères et des sous-critères et sur la modification et le réagencement d'un certain nombre d'entre eux.

11.2 AFAQ 26000, quelques éléments de description

Trois types de modifications sont ainsi intervenus, tandis que trois années de retours d'expériences viennent valider la pertinence de la structure et des modalités de l'évaluation.

---

1. AFAQ 1000NR Territoires s'adresse notamment aux collectivités qui souhaitent évaluer et valoriser leur Agenda 21 local, ou établir un « Point 0 » de leur démarche de développement durable, formalisée ou non, afin d'en assurer la progression dans le temps. La structure d'AFAQ 1000NR Territoires permet, lors de la réunion de préparation de l'évaluation avec les responsables de la collectivité concernée, d'identifier éventuellement les *fils rouges*, autrement dit les thématiques récurrentes et transverses, issus de l'ISO 26000 qui peuvent être intégrés dans l'analyse selon le modèle.

11.2.1 Les modifications : une mise en cohérence sémantique et l'introduction/affirmation de nouveaux concepts

L'ISO 26000 fait évoluer certains termes consacrés précédemment par le SD21000. Ainsi les parties intéressées sont désormais appelées parties prenantes, le sens restant équivalent en pratique. Autre exemple, l'expression « enjeux significatifs » disparaît puisque les principaux enjeux de responsabilité sociétale découlent de l'analyse de l'impact des activités de l'entreprise en fonction de ses spécificités sur les « sept questions centrales et domaines d'action associés ».

L'ISO 26000 introduit ou entérine de nouveaux concepts dans le champ de la RS : il en va ainsi de la sphère d'influence de l'organisation, ou encore de la loyauté des pratiques. Certains concepts fondamentaux viennent opérer une mise à jour des critères et sous-critères, tandis que d'autres sont introduits dans des libellés existants ou dans le Guide d'évaluation, indissociable du modèle en ce qu'il explicite les « points durs » et enjeux majeurs à analyser.

L'évolution d'AFAQ 1000NR vers AFAQ 26000 est l'occasion d'améliorations issues de la prise en compte de l'ISO 26000 et des retours d'expérience disponibles. Par exemple, les enjeux et pratiques relatifs à la santé et à la sécurité au travail sont désormais explicitement intégrés dans un critère de pratiques, alors qu'ils n'apparaissaient auparavant qu'au titre des résultats pouvant être suivis dans le domaine social. De la même manière, le libellé des indicateurs économiques a été affiné afin de mieux refléter les indicateurs clés suivis par les entreprises.

Une évolution du modèle consiste aussi dans l'introduction, au sein de chacun des trois critères de résultats (économique, social et environnemental), d'un indicateur de mesure de la satisfaction des attentes des parties prenantes (internes et externes), en lien avec le champ concerné.

11.2.2 Les éléments confortés : le maintien de la structure et des modalités de l'évaluation.

La structure du modèle en cinq critères de pratiques et trois domaines de résultats, s'est avérée robuste et pertinente, elle reste donc inchangée. En effet, les champs couverts et leur agencement permettent, de manière souple et pragmatique, d'établir un « scanner » global de l'ensemble du fonctionnement de l'entreprise. Le modèle est ainsi structuré au gré du fonctionnement des entreprises tout en étant calé sur les recommandations de la norme, afin d'offrir une grille d'analyse intuitive et manipulable pour les évaluateurs et les responsables des organisations.

Cette ergonomie du modèle est gage d'une analyse efficace et appliquée de la prise en compte de l'ISO 26000 ; elle est vecteur de pédagogie et d'appropriation tout en étant garante d'une analyse qui couvre bien l'ensemble des sujets en évitant les stratégies d'évitement éventuelles de la part des entreprises.

Les correspondances entres les critères de pratiques sont directes et évidentes, mais leur ordonnancement a changé afin d'améliorer l'intuitivité et l'ergonomie du modèle.

Tableau 11.1 Tableau de correspondance des critères AFAQ 1000NR et AFAQ 26000

	AFAQ 1000NR	AFAQ 26000
Pratiques	1. Vision et Stratégie	1. Identification de la RS et gouvernance
	2. Management de la démarche	2. Mise en œuvre : pratiques d'intégration de la RS et communication
	5. Management des ressources humaines	3. Ressources humaines, relations et conditions de travail
	3. Modes de production et de consommation	4. Modes de production, de consommation durables et questions relatives aux consommateurs
	4. Ancrage territorial	5. Ancrage territorial et développement local
Résultats	Environnementaux	6. Environnementaux
	Sociaux	7. Sociaux
	Économiques	8. Économiques

AFAQ 26000 n'est pas fondé directement, dans sa structure, sur « les entrées de la norme » (on aurait pu imaginer que le modèle d'évaluation soit structuré selon des critères qui reprennent chacun isolément et à leur tour, les questions centrales puis les principes de la norme, ou encore ses Chapitres…).

AFAQ 26000 est ainsi structuré selon des critères et des sous-critères qui reprennent ou non, directement ou pas, et de manière ciblée ou au contraire transverse, les éléments de la norme. La raison en est simple : le modèle est agencé au gré des grandes catégories génériques de préoccupations et de processus qui président à l'organisation et à la gestion d'une organisation.

Ce choix méthodologique fort vise à éviter l'écueil d'une approche désincarnée et/ou peu opérationnelle sur certaines thématiques, et qui pourrait se

heurter à des difficultés d'adaptations dans certains contextes. Au contraire, il privilégie le caractère pédagogique, souple et opérationnel d'une entrée par le fonctionnement de l'organisation qui permet d'analyser ensuite finement, de manière contextualisée, la déclinaison et le déploiement de l'ensemble du contenu de la Norme.

On retrouvera par exemple dans AFAQ 26000, des questions centrales érigées en critères (comme par exemple, le critère 5–Ancrage territorial : communautés et développement local, dont le nom est adapté pour être encore plus explicite et marquer la filiation avec AFAQ 1000NR…), ou en sous-critères (comme le sous-critère 1.7 Loyauté des pratiques)… D'autres aspects sont au contraire traités de manière transverse. Il en va de même des principes de la norme, qui ont vocation à éclairer systématiquement chaque question centrale tout comme chaque sous-critère du modèle, et chaque pratique spécifique d'une organisation lorsqu'elle est évaluée.

AFAQ 26000 suit les étapes du déploiement de manière très opérationnelle, à la fois du projet d'une organisation, et de l'ISO 26000. Les options retenues permettent ainsi de prendre en compte dans l'évaluation, lorsque pertinents, des éléments formalisés ou non, et de mettre en exergue les voies de progrès concrètes des entités évaluées. Au-delà de son cheminement cohérent et familier des organisations, AFAQ 26000 est évidemment, tout comme la norme, régi par des liens systématiques forts entre de nombreux sous-critères. Ainsi l'évaluation n'est jamais pratiquée de manière linéaire, sous-critère par sous-critère, mais de manière croisée, et différentes informations informent le niveau de maturité des organisations sur plusieurs sous-critères de manière simultanée et complémentaire. Ceci renvoie au caractère holistique de l'ISO 26000 tout comme à la réalité organisationnelle des entités évaluées.

11.2.3 Le scoring et les attributs du PDCA, ou comment intégrer la pertinence des pratiques RS

Dans un tel modèle d'évaluation, plusieurs éléments sont garants de la pertinence de l'analyse, du contenu à l'agencement mêmes du modèle, en passant par les qualités des évaluateurs qui le mettent en œuvre, sans oublier la capitalisation des retours d'expérience et l'existence d'outils (guides…) supports au travail des différents intervenants.

Tous ces éléments sont liés entre eux, leur cohérence étant assurée par l'un des attributs majeurs d'AFAQ 26000, issu d'AFAQ 1000NR : le système de scoring en PDCA.

En effet, la force et la pertinence scoring en PDCA (décrit plus haut au sujet d'AFAQ 1000NR) résident dans sa capacité à constituer un « filtre » qui n'autorise aucun laxisme quant à l'appréciation du niveau de maturité.

Les deux premiers attributs du PDCA sont à cet égard fondamentaux, afin de déterminer et de valoriser de manière juste et exigeante la pertinence des pratiques de l'organisation en termes de RS.

En effet, l'évaluation consiste systématiquement à analyser si une pratique est :

– planifiée, c'est-à-dire logique et intégrée (P) ;
– déployée, autrement dit : mise en œuvre et de façon systématique (D) ;
– puis analysée avec mesure du déploiement et de l'efficacité (C),
– et enfin, améliorée au regard des analyses effectuées (A).

→ Par *logique et intégrée* (P) il faut notamment entendre « qui répond aux enjeux identifiés par le biais d'un diagnostic ou d'une compréhension satisfaisants en termes de RS ».

Autrement dit, si une pratique se revendique de la RS, quelle que soit sa nature, mais qu'elle est cosmétique, symbolique, inadaptée, ou incohérente au regard des enjeux (identités ou pas par l'entreprise, mais dûment identifiés par l'évaluateur), aucun score ne pourra être attribué à l'ensemble du sous-critère concerné au regard du modèle.

→ Par *mise en œuvre et de façon systématique* (D), il faut notamment entendre « qui est déployé aussi souvent que nécessaire et au gré des processus, activités, périmètres, personnes, entités… (selon le contexte), qui sont porteurs d'enjeux de RS auxquels répond la pratique ».

Autrement dit, si une pratique pertinente a été planifiée (P) mais qu'elle n'est pas du tout déployée, ou qu'elle est déployée de manière ostentatoire là où elle est médiatiquement exposée par exemple, sans l'être en d'autres moments ou à d'autres lieux où s'expriment les enjeux, le modèle continue de sanctionner de manière systématique l'entreprise.

Ce rôle de « filtre » joué par le PDCA assure ainsi qu'une pratique de RS ne puise être valorisée qu'à partir du moment où elle répond aux enjeux de l'entreprise et de ses parties prenantes, et qu'elle est effectivement mise en œuvre autant que nécessaire.

11.2.4 Les rencontres avec les parties prenantes : une ouverture qui renforce la crédibilité

En dehors du modèle d'évaluation lui-même, une évolution d'AFAQ 1000NR vers AFAQ 26000 consiste à requérir la rencontre avec au moins cinq parties prenantes externes à l'entreprise – et non plus trois comme auparavant – pour valider l'évaluation du niveau de maturité et conforter la crédibilité de l'approche.

La rencontre avec les parties prenantes suit les mêmes modalités et joue toujours le même rôle de complément qualitatif à l'analyse croisée réalisée en interne. Interviewer cinq acteurs tiers afin de consolider l'analyse des enjeux et des pratiques de l'entreprise est inédit par rapport à ce type de démarche, et à la conviction que, au-delà du caractère ouvert du modèle, la multiplication des points de vue externes est un vrai gage de crédibilité pour AFAQ 26000 et la démarche de responsabilité sociétale des entreprises évaluées.

11.3 AFAQ 26000, l'évaluation de l'ISO 26000

Au final, AFAQ 26000 est l'évaluation du suivi des recommandations de l'ISO 26000, s'appuyant sur trois années de retours d'expérience et de développement d'expertise en la matière.

Le modèle est conçu pour répondre de manière robuste à deux problématiques :

- en interne, comprendre et évaluer, mais également piloter la RS, de manière efficace et lisible ;
- en externe, offrir un gage fort de crédibilité quant à la communication et à l'affichage des résultats d'une évaluation tierce partie du niveau de maturité.

11.3.1 AFAQ 26000, les différents sous-critères évalués

L'ISO 26000 définit sept principes, sept questions centrales, trente-cinq domaines d'action qui leur sont rattachés et des étapes de mise en œuvre. Évaluer le suivi des recommandations de l'ISO 26000 signifie donc évaluer la prise en compte des sept questions centrales et trente-cinq domaines d'action pertinents, mais pas seulement.

L'ensemble des éléments évalués, intégrant également les recommandations de mise en œuvre comprises dans le chapitre 7, se retrouvent dans le modèle AFAQ 26000 tel que présenté dans les tableaux suivants.

● Cinq critères portant sur l'approche stratégique et les pratiques managériales et opérationnelles

1. Vision en termes de RS & Gouvernance

1.1 Réflexion globale sur l'activité	L'entreprise mène une réflexion globale sur la contribution de ses activités au développement durable
1.2 Dialogue avec les parties prenantes	L'entreprise identifie ses parties prenantes, et dialogue avec elles afin d'identifier leurs intérêts au regard du développement durable.
1.3 Identification de la sphère d'influence	L'entreprise identifie, parmi l'ensemble de ses parties prenantes, celles qui constituent sa sphère d'influence.
1.4 Analyse des questions centrales	L'entreprise analyse les implications des 7 questions centrales de l'ISO 26000, et des domaines d'action associés, pour l'ensemble de ses activités. Les 7 questions centrales sont : gouvernance de l'organisation, droits de l'Homme, relations et conditions de travail, l'environnement, loyauté des pratiques, questions relatives aux consommateurs, communautés et développement local
1.5 Hiérarchisation des impacts	L'entreprise hiérarchise ses impacts en s'appuyant sur les 7 questions centrales et sur le dialogue avec ses parties prenantes.
1.6 Gouvernance et prise de décisions	Les processus de prise de décision de l'entreprise intègrent la transparence, un comportement éthique, le respect des intérêts des parties prenantes et le principe de légalité. Ils intègrent également l'obligation de vigilance quant aux actions de responsabilité sociétale.
1.7 Loyauté des pratiques	L'entreprise applique une conduite éthique à ses transactions avec ses parties prenantes (bonnes pratiques des affaires…). La loyauté des pratiques inclut la concurrence loyale, la promotion de la RS, l'obligation de vigilance, la prévention de la complicité et la lutte contre la corruption.

1.8 Leadership	Les dirigeants portent et font partager à l'ensemble de l'entreprise, ainsi qu'à leur sphère d'influence, leur vision de ce que signifie la RS au regard des caractéristiques de l'entreprise. Ils font preuve de leadership, lorsque pertinent, quant aux 7 principes de l'ISO 26000. Les 7 principes sont : Redevabilité, - Transparence, - Comportement éthique, - Reconnaissance des intérêts des parties prenantes, - Respect du principe de légalité, - Prise en compte des normes internationales de comportement, - Respect des droits de l'Homme

2. Mise en œuvre : intégration de la RS et communication

2.1 Déclinaison de la stratégie RS	La stratégie RS, fondée sur les principaux impacts, est déclinée en politiques et en objectifs.
2.2 Identification des responsabilités	Une organisation claire est définie et les collaborateurs sont mis en capacité de déployer la stratégie et la politique intégrant la RS.
2.3 Intégration de la RS	L'entreprise améliore en continu l'intégration de la RS dans ses procédures, ses systèmes et ses pratiques.
2.4 Veille réglementaire	L'entreprise effectue une veille réglementaire et s'assure de son application, en intégrant les 7 principes de l'ISO 26000.
2.5 Veille technologique, concurrentielle et sur les bonnes pratiques	L'entreprise suit l'évolution du marché (veille technologique et concurrentielle) et effectue une veille sur les bonnes pratiques.
2.6 Gestion des informations et données	Les informations et les données concernant les produits, les activités et/ou le système sont analysées et exploitées.
2.7 Communication interne	La communication interne (ascendante, descendante et transverse) permet le partage de l'information.
2.8 Communication externe	La communication externe permet de répondre de façon appropriée et pertinente aux besoins d'information des parties prenantes.

3. Ressources humaines, relations et conditions de travail

3.1 Stratégie RH	La stratégie, les prévisions et les plans relatifs aux ressources humaines sont en accord avec la stratégie RS de l'entreprise.
3.2 Gestion des RH en cohérence avec les principes de DD	Les ressources humaines sont gérées en tenant compte des diversités culturelles et sociales et en respectant l'équité et les droits de l'Homme à tous les niveaux.
3.3 RS et compétences	La formation des collaborateurs aux principes généraux de la RS et aux impacts RS de l'entreprise est assurée.
3.4 Motivation et développement des RH	La gestion des ressources humaines permet la motivation et la reconnaissance du personnel ainsi que le développement des compétences et des carrières.
3.5 Implication du personnel vis-à-vis de la stratégie RS	Le personnel est impliqué, responsabilisé et reconnu vis-à-vis de l'atteinte des objectifs de RS.
3.6 Dialogue social	Les relations sociales sont fondées sur le dialogue avec les instances représentatives du personnel et développées grâce à des modalités de concertation entre employeurs et employés.
3.7 Conditions de travail	L'entreprise assure à l'ensemble des salariés, et des personnes intervenant dans le cadre de ses activités, de bonnes conditions de travail, notamment en termes de rémunération, d'horaires et d'équilibre vie professionnelle/vie privée.
3.8 Politique en matière de santé et de sécurité au travail	L'entreprise élabore et met en œuvre une politique en matière et de santé et de sécurité au travail, incluant la prévention des risques, auprès de l'ensemble des salariés et des personnes intervenant dans le cadre de ses activités.

4. Modes de production, de consommation durables et questions relatives aux consommateurs

4.1 Innovation et conception vers une production durable	L'entreprise effectue une analyse du cycle de vie de ses produits dans ses processus de conception et d'innovation. GUIDE ; inclut promotion de la RS dans la chaîne de valeur
4.2 Achats et choix des produits	L'entreprise gère ses choix de produits et/ou de prestations, en lien avec la production et la R & D, en intégrant des critères sociaux et environnementaux dans les cahiers des charges.
4.3 Achats et relations avec les fournisseurs	L'entreprise gère ses choix de fournisseurs et ses relations avec ces derniers en promouvant la RS le long de la chaîne de la valeur.
4.4 Production (de biens et de services) et aspects sociaux	L'entreprise intègre les aspects sociaux dans ses processus de production, incluant le stockage et le transport (ergonomie, conditions de travail…)
4.5 Production (de biens et de services) et environnement	L'entreprise intègre les aspects environnementaux dans ses processus de production, y compris le stockage et le transport. Ceci inclut une meilleure utilisation de ses énergies et ressources ainsi qu'une réduction des déchets.
4.6 Relation aux consommateurs	L'entreprise déploie une relation responsable avec ses consommateurs notamment à travers de bonnes pratiques en matière de marketing et d'étiquetage.
4.7 Responsabilité du fait des produits et des services vis-à-vis des consommateurs et des autres parties prenantes	L'entreprise s'assure de la protection de la santé et de la sécurité des consommateurs et des parties prenantes intervenant dans l'utilisation et/ou la fin de vie de ses produits/services. Ceci inclut le respect de l'accès aux services essentiels et les aspects de protection des données.
4.8 Prise en compte des attentes des consommateurs en termes de qualité des produits et des services	L'entreprise s'assure de la prise en compte des attentes des consommateurs concernant la qualité de ses produits et de ses services. Ceci inclut les aspects de service après-vente, d'assistance et de résolutions des réclamations et litiges.

5. Ancrage territorial : communautés et développement local

5.1 Lien entre la stratégie RS et les caractéristiques du (des) territoire(s)	L'entreprise intègre, dans sa stratégie de RS, les caractéristiques de son ou ses territoires d'implantation et dans lesquels elle opère et/ou est présente à différents niveaux.
5.2 Contribution au développement environnemental du (des) territoire(s)	L'entreprise participe au développement environnemental du ou des territoires dans un esprit gagnant/gagnant : écologie industrielle, protection de l'environnement et réhabilitation des habitats naturels, etc.
5.3 Contribution au développement social du (des) territoire(s)	L'entreprise participe au développement social du ou des territoires (y compris investissement social, éducation, santé, culture) dans un esprit gagnant/gagnant.
5.4 Contribution au développement économique du (des) territoire(s)	L'entreprise participe au développement économique du ou des territoires dans un esprit gagnant/gagnant : création de richesses, développement de technologies/services, création d'emplois, etc.
5.5 Transport	L'entreprise développe une politique de transport en cohérence avec les principes de développement durable

● Trois critères portant sur les résultats

6. Indicateurs environnementaux

6.1 Matières premières	Par exemple : consommation de matières en poids ou en volume (EN1) ; pourcentage de matières consommées provenant de matières recyclées (EN2), etc.
6.2 Énergies	Par exemple : consommation d'énergie directe répartie par source d'énergie primaire (EN3) ; consommation d'énergie indirecte répartie par source d'énergie primaire (EN4) ; énergie économisée grâce à l'efficacité énergétique (EN5) ; initiatives pour fournir des produits et des services reposant sur des sources d'énergie renouvelables ou à rendement amélioré, réduction des besoins énergétiques obtenus suite à ces initiatives (EN6) ; etc.

6.3 Eau	Par exemple : volume total d'eau prélevé, par source (EN8) ; sources d'approvisionnement en eau significativement touchées par les prélèvements (EN9) ; pourcentage et volume total d'eau recyclée et réutilisée (EN10) ; etc.
6.4 Biodiversité	Par exemple : emplacement et superficie des terrains détenus, loués ou gérés dans ou au voisinage d'aires protégées et en zones riches en biodiversité en dehors de ces aires protégées (EN11) ; description des impacts significatifs des activités, produits et services sur la biodiversité (…) (EN12) ; habitats protégés ou restaurés (EN13) ; stratégies, actions en cours et plans futurs de gestion des impacts sur la biodiversité (EN14) ; nombre d'espèces menacées figurant sur la Liste rouge de l'UICN et sur son équivalent national et dont les habitats se trouvent dans les zones affectées par des activités, par niveau de risque d'extinction (EN15) ; etc.
6.5 Gaz à effet de serre	Par exemple : émissions totales, directes ou indirectes, de gaz à effet de serre, en poids (teq CO_2) (EN16) ; autres émissions indirectes pertinentes de gaz à effet de serre, en poids (teq CO_2) (EN17) ; initiatives pour réduire les émissions de gaz à effet de serre et réductions obtenues (EN18) ; etc.
6.6 Émissions, effluents et déchets	Par exemple : émissions de substances appauvrissant la couche d'ozone, en poids (EN19) ; émissions de NO_X, SO_X et autres émissions significatives dans l'air, par type et par poids (EN20) ; total des rejets dans l'eau, par type et par destination (EN21) ; masse totale de déchets par type et par mode de traitement (EN22) ; masse des déchets transportés, importés, exportés ou traités, et jugés dangereux aux termes de la convention de Bâle (…) (EN24) ; etc.

7. Indicateurs sociaux

7.1 Emploi	Par exemple : effectif total par type d'emploi, contrat de travail et zone géographique (LA1) ; turnover du personnel en nombre de salariés et en pourcentage par tranche d'âge, sexe et zone géographique (LA2) ; etc.
7.2 Satisfaction des parties prenantes internes (salariés…)	Par exemple : pourcentage des salariés couverts par une convention collective (LA4) ; activités identifiées au cours desquelles le droit à la liberté syndicale et à la négociation collective, risque d'être menacé ; mesures prises pour assurer ce droit (HR5) ; Baromètre social, etc.
7.3 Santé et sécurité	Par exemple : méthodes de comptabilisation et de déclaration des accidents du travail et des maladies professionnelles ; taux d'accidents du travail, de maladies professionnelles, d'absentéisme, nombre de journées de travail perdues et nombre total d'accidents mortels, par zone géographique (LA7) ; description de la politique et des programmes en matière de HIV/sida ; preuve du respect substantiel des principes directeurs de l'OIT ; etc.
7.4 Formation et éducation	Par exemple : nombre moyen d'heures de formation par an, par salarié et par catégorie professionnelle (LA10) ; programmes de développement des compétences et de formation tout au long de la vie destinés à assurer l'employabilité des salariés et à les aider à gérer leur fin de carrière (LA11) ; pourcentage de salariés bénéficiant d'entretiens d'évaluation et d'évolution de carrière périodiques (LA12) ; politique et programmes spécifiques de management des compétences ; etc.
7.5 Diversité, équité et égalité des chances	Par exemple : description de la politique ou des programmes d'égalité des chances, systèmes de suivi destinés à en vérifier le respect et résultats du suivi ; composition des organes de gouvernance et répartition des employés par sexe, tranche d'âge, appartenance à une minorité et autres indicateurs de diversité (LA13) ; nombre total d'incidents de discrimination et mesures prises (HR4) ; rapport du salaire de base des hommes et de celui des femmes par catégorie professionnelle (LA14) ; etc.

7.6 Droits de l'Homme et société civile	Par exemple : pourcentage et nombre total d'accords d'investissement significatifs intégrant des clauses relatives aux droits de l'Homme ou ayant été soumis à un contrôle sur ce point (HR1) ; pourcentage de fournisseurs et de sous-traitants majeurs dont le respect des droits de l'Homme a fait l'objet d'un contrôle ; mesures prises (HR2) ; nombre total d'heures de formation des salariés sur les politiques et procédures relatives aux droits de l'Homme applicables dans leur activité ; pourcentage de salariés formés (HR3) ; Activités identifiées comme présentant un risque significatif d'incidents impliquant le travail d'enfants ; mesures prises pour contribuer à abolir ce travail (HR6) ; nombre total d'incidents impliquant la violation des droits des populations autochtones et mesures prises (HR9) ; part des revenus d'exploitation de la zone d'activité redistribuée aux collectivités locales ; nature, portée et efficacité de tout programme et pratique d'évaluation et de gestion des impacts des activités (…) sur les communautés (SO1) ; pourcentage et nombre total de domaines d'activité stratégique soumis à des analyses de risques en matière de corruption (SO2) ; pourcentage de salariés formés aux politiques et procédures anti-corruption dans les organisations (SO3) ; mesures prises en réponse à des incidents de corruption (SO4) ;

8. Indicateurs économiques

8.1 Performance économique et présence sur le marché	Marge ; CA, trésorerie ; capacité d'investissement ; délais de paiements ; etc.
8.2 Redistribution de la Valeur Ajoutée	Intéressement et participation, commerce équitable, etc.
8.3 Politique salariale	Salaires, écarts entre salaires les plus hauts et les plus bas, augmentations, grilles…
8.4 Investissements RSE	Parts d'investissement liées aux projets de développement durable ; développement et impacts des investissements en matière d'infrastructures et de services, mécénat, philanthropie, soutien associations…
8.5 Qualité et satisfaction des consommateurs	Indicateurs qualité (responsabilité des produits selon GRI 3…)
8.6 Satisfaction des attentes des parties prenantes externes en termes de développement durable	Suivi des litiges etc. (responsabilité des produits selon GRI 3…)

Un résultat final lié à une pondération équilibrée de l'ensemble des critères

Approche stratégique et pratiques managériales Compréhension, intégration et déploiement de la RS	1. Vision en termes de RS & Gouvernance	**150**
	2. Mise en œuvre : pratiques d'intégration de la RS et communication	**100**
	3. Ressources humaines, relations et conditions de travail	**50**
	4. Modes de production, de consommation durables et questions relatives aux consommateurs	**100**
	5. Ancrage territorial : communautés et développement local	**100**
		500
Résultats Performance équilibrée et pilotée sur les trois piliers du développement durable	6. Résultats environnementaux	**180**
	7. Résultats sociaux	**180**
	8. Résultats économiques	**140**
		500
		1 000

11.3.2 L'évaluation

Si la méthode de scoring est la même, les résultats de l'évaluation AFAQ 26000 sont également une note sur 1 000 points et un bilan responsable qui décrit précisément les points à pérenniser et ceux à améliorer dans la perspective d'une meilleure intégration de l'IS0 26000.

11.4 En guise de conclusion…

En conclusion, la question de la crédibilité des démarches de responsabilité sociétale est plus que jamais d'actualité. La publication de l'ISO 26000, norme de lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale des organisations met ce sujet au centre des débats. Car si le sens que revêtent la responsabilité sociétale et son lien avec le développement durable semble aujourd'hui clair, les questions de la reconnaissance et par-delà de la valorisation des pratiques et efforts mis en œuvre restent posées.

Un modèle d'évaluation comme AFAQ 26000 et avant lui AFAQ 1000NR tente de répondre aux besoins des entreprises d'apporter crédit et différenciation aux démarches réelles de responsabilité sociétale. Il convient aujourd'hui de porter l'évaluation et la vérification, notamment en tant qu'alternative à une certification d'un système global en matière de responsabilité sociétale. Si le développement durable nous amène à repenser nos modes de production et de consommation, il nous conduit également à innover en matière d'outils de reconnaissance afin de répondre avec le plus de pertinence aux enjeux qui se posent à nous, collectivement.

Bibliographie

Publications officielles

Développement durable, vers une nouvelle gouvernance, AFNOR Éditions, Recueil de normes.

FD X30-021 – SD 21000 – Développement Durable – Responsabilité sociétale des entreprises – Guide pour la prise en compte du développement durable dans la stratégie et le management de l'entreprise, AFNOR, mai 2003.

Guide pratique du développement durable, un savoir-faire à l'usage de tous, 130 p., 2004.

Rapport de la Conférence des Nations unies sur l'environnement et le développement, CNUED, Rio de Janeiro, 1992.

Ouvrages, articles et thèses

BOUTAUD A., 2004, *Le développement durable : penser le changement ou changer le pansement ? Bilan et analyse des outils d'évaluation des politiques publiques locales en matière de développement durable en France : de l'émergence d'un changement dans les modes de faire au défi d'un changement dans les modes de penser*, Thèse de doctorat (ENMSE, Centre SITE), 416 p.

BRODHAG Christian, BREUIL Florent, GONDRAN Natacha, OSSAMA François, *Dictionnaire du développement durable*, AFNOR Éditions, 2004.

DELCHET Karen, CHEVAUCHE Catherine, JOUNOT Alain, *AFAQ 1000NR ou l'évaluation de votre démarche de développement durable pour préparer demain*, Classeur « Audit et Autoévaluation », AFNOR Éditions, 2008.

DELCHET Karen., *Développement durable. L'intégrer pour réussir*, AFNOR Éditions, 2007.

DELCHET Karen, *Qu'est-ce que le développement durable ?* AFNOR Éditions, 60 p., 2003.

D'ONORIO DI MEO Marianne, *L'appropriation des outils de gestion de la RSE dans les entreprises – Étude de l'usage de l'outil AFAQ 1000NR*, Mémoire de Master 2 Management de la RSE – IAE Gustave Eiffel – Paris XII, 2009, sous la Direction de Françoise Quairel-Lanoizelee.

JOUNOT Alain, *RSE et Développement durable, 100 questions pour comprendre et agir*, AFNOR Éditions, 2004.

MOISDON Jean-Claude (Dir), 1997, *Du mode d'existence des outils de gestion*, CGS, École des Mines de Paris, Seli Arslan (Ed), Paris, 286 p.

ORSE, *Développement durable et entreprises - Un défi pour les managers*, AFNOR Éditions, 110 p., 2003.

PERRET Bernard, 1996, « *Évaluation, gouvernance et procéduralisation de l'expertise* », Intervention au séminaire sur « Les mutations contemporaines de l'art de gouverner » organisé par la Cellule de prospective de la Commission européenne, Bruxelles, 27 mars 1996.

PONROUCH Adrien, « *Processus de mise en œuvre du développement durable par les collectivités : suivi-évaluation et adaptation du SD21000* », Thèse de doctorat (ENMSE, Centre SITE), 279 p.

RISSE N., 2004, *Évaluation environnementale stratégique et processus de décision publics : contributions méthodologiques*, Thèse de doctorat, Université libre de Bruxelles, Institut de gestion de l'environnement et d'aménagement du territoire (IGEAT), 324 p.

Sites Internet

Site AFNOR dédié à l'ISO 26000, à la RSE et à AFAQ 1000NR vers AFAQ 26000 : http://www.afnor.org/fr/profils/centre-d-interet/rse-iso-26000.

GRI G3, *Global Reporting Initiative – www.globalreporting.org.*

Ministère de l'Écologie : http://www.ecologie.gouv.fr.

La Documentation française : http://www.vie-publique.fr/.

Annexe

Exemples de documents normatifs en support de l'ISO 26000

Nous proposons ci-dessous, en complément du présent ouvrage et notamment de sa partie II « Mise en œuvre », une liste de documents normatifs susceptibles d'aider au déploiement de la norme ISO 26000.

Cette liste est présentée en trois parties :

– **Tableau 1 – Référentiels de spécifications et/ou d'exigences :** pour aider à formaliser le cadre de la démarche et s'inspirer des modèles existants.

– **Tableau 2 – Guides et recommandations :** pour proposer des lignes directrices en support des différentes actions à mener.

– **Tableau 3 – Documents de bonne pratique et retours d'expérience :** pour capitaliser sur les actions déjà menées et disposer de points de repères concrets.

Pour chaque document, nous fournissons l'indice, la date de publication et le titre. Le lecteur trouvera par ailleurs, en annexe informative de la norme ISO 26000, une liste d'initiatives internationales en matière de responsabilité sociétale, référencées par les experts, ainsi qu'une proposition de bibliographie, incluant notamment un grand nombre de références de normes internationales de comportement. Nous ne les reproduisons donc pas ici.

Souhaitant livrer un recensement original pour le présent ouvrage, il nous a semblé utile de concentrer notre travail d'identification de documents en support de l'ISO 26000 au sein de la collection AFNOR (à trois exceptions près[1]), incluant :

– des documents internationaux ou européens repris de l'ISO et du CEN ;
– un grand nombre de documents produits par les commissions françaises de normalisation, textes en général d'un grand intérêt mais souvent méconnus du grand public.

Nous sommes heureux de pouvoir ainsi rendre hommage au remarquable travail accompli par les experts français des commissions françaises de normalisation en matière de développement durable, de responsabilité sociétale, de management environnemental, de management de la qualité, de management de la sécurité, de management de projet, de santé, etc.

Cette liste n'est pas exhaustive et ne constitue qu'une sélection parmi les milliers de textes disponibles. Ces documents peuvent être consultés gratuitement au siège d'AFNOR à Saint-Denis (93) ainsi que dans les délégations régionales et auprès des centres associés. On peut également se les procurer sur la boutique normes en ligne http://www.boutique.afnor.org.

1. OHSAS 18001:2007 ; OHSAS 18002:2007 ; Guide ILO OSH 2007.

Tableau 1. Référentiels de spécifications et/ou d'exigences

DOCUMENT NORMATIF	PARTIES PRENANTES	TYPE	
Référence, date de publication, titre *AC : accord* *GA : guide d'application* *BP : référentiel de bonnes pratiques* *FD : fascicule de documentation* *NF : norme homologuée* *Pr : projet*	*Internes et Externes* *Les principales parties prenantes concernées par le document sont indiquées, à titre non exhaustif*	*général*	*sectoriel*
NF ISO 31000:2010 Management du risque – Principes et lignes directrices	Ensemble de l'organisme, à tous ses niveaux, à tout moment y compris projets et activités particulières, actionnaires, partenaires, fournisseurs, clients.	X	
NF EN ISO 14001:2004 Système de management environnemental, exigences et lignes directrices pour son utilisation	Direction d'organisme, responsable environnement, personnel, collectivités, riverains, Pouvoirs publics.	X	
NF ISO 14050:2009 Management environnemental - Vocabulaire	Tout acteur intéressé par les définitions fondamentales en rapport avec le management environnemental.	X	
NF EN ISO 14020:2002 Étiquettes et déclarations environnementales - Principes généraux	Concepteurs, fabricants, distributeurs, consommateurs.	X	
NF EN ISO 14021 Octobre 2001 Marquages et déclarations environnementaux - Auto déclarations environnementales (Étiquetage de type II)	Concepteurs, fabricants, distributeurs, consommateurs et leurs représentants.	X	

Tableau 1. Référentiels de spécifications et/ou d'exigences (suite)

DOCUMENT NORMATIF	PARTIES PRENANTES	TYPE	
NF EN ISO 14024:2001 Marquage et déclarations environnementaux - Étiquetage environnemental de type I - Principes et méthodes	Concepteurs, fabricants, distributeurs, consommateurs et leurs représentants, auditeurs, certificateurs.	X	
PR NF EN ISO 14025:2009 Marquages et déclarations environnementaux - Déclarations environnementales de type III - Principes et modes opératoires	Entreprises, direction, responsables environnement, communication, partenaires, fournisseurs, clients, Pouvoirs publics.	X	
BP X 30-323:2009 Principes généraux pour l'affichage environnemental des produits de grande consommation	Producteurs, entreprises, distributeurs, consommateurs, Pouvoirs publics.	X	
NF EN ISO 14040:2006 Management environnemental - Analyse du cycle de vie - Principes et cadre	Organismes réalisant des analyses du cycle de vie, concepteurs, fournisseurs, fabricants, clients, partenaires.	X	
NF EN ISO 14044:2006 Management environnemental - Analyse du cycle de vie - Exigences et lignes directrices	Organismes réalisant des analyses du cycle de vie, concepteurs, fournisseurs, fabricants, clients, partenaires.	X	
NF ISO 14064-1:2006 Gaz à effet de serre – partie 1 : spécifications et lignes directrices, au niveau des organismes, pour la quantification et la déclaration des émissions et des suppressions des gaz à effet de serre	Tous organismes, vérificateurs, parties prenantes internes et externes, Pouvoirs publics.	X	

Tableau 1. Référentiels de spécifications et/ou d'exigences (suite)

DOCUMENT NORMATIF	PARTIES PRENANTES	TYPE	
NF ISO 14064-2:2006 Gaz à effet de serre – partie 1 : spécifications et lignes directrices, au niveau des projets, pour la quantification, la surveillance et la déclaration des réductions d'émissions ou d'accroissements de suppressions des gaz à effet de serre	Tous organismes et responsables de la planification d'un projet GES, de l'identification et la sélection des sources, des puits et des réservoirs de GES pertinents pour le projet, de la surveillance.	X	
NF P01-010:2004 Qualité environnementale des produits de construction - Déclaration environnementale et sanitaire des produits de construction	Maîtres d'ouvrage, maîtres d'œuvre du bâtiment, entreprises, industries, associations de consommateurs, pouvoirs publics.		X
OHSAS 18001:2007 Systèmes de management de la santé et de la sécurité au travail – Exigences (spécification internationale disponible auprès d'AFNOR)	Entreprises et organismes, personnel, partenaires sociaux, inspecteurs du travail, CRAM, Pouvoirs publics.	X	
Guide ILO OSH 2001 Principes directeurs concernant les systèmes de gestion de la santé et de la sécurité au travail (document de l'Organisation internationale du travail)	Entreprises et organismes, personnel, partenaires sociaux, inspecteurs du travail, CRAM, Pouvoirs publics.	X	
NF EN 16001:2009 Systèmes de management de l'énergie - Exigences et recommandations de mise en œuvre	Tout organisme, direction, responsable énergie, personnel, fournisseurs et sous-traitants, clients, auditeurs, certificateurs.	X	

Tableau 1. Référentiels de spécifications et/ou d'exigences (suite)

DOCUMENT NORMATIF	PARTIES PRENANTES	TYPE	
PR NF ISO 50001:2010 Systèmes de management de l'énergie - Exigences et lignes directrices pour utilisation (cette norme devrait se substituer à la norme NF EN 16001 en 2012)	Tout organisme, direction, responsable énergie, personnel, fournisseurs et sous-traitants, clients, auditeurs, certificateurs.	X	
PR NF EN 15900:2009 Services à l'efficacité énergétique - Définitions et exigences essentielles	Entreprises, bureaux d'études/contrôle, experts, exploitants et agents de maintenance, fournisseurs d'énergie, fournisseurs de biens d'équipements, collectivités locales.	X	
NF EN ISO 9000:2005 Systèmes de management de la qualité Principes essentiels et vocabulaire	Tout organisme, direction, responsable qualité, personnels, pilotes de processus, auditeurs internes, clients, fournisseurs.	X	
NF EN ISO 9001:2008 Systèmes de management de la qualité – Exigences	Tout organisme, actionnaire, direction, responsable qualité, personnels, pilotes de processus, auditeurs internes, clients, fournisseurs…	X	
NF X 50-056:2008 Services aux personnes à domicile	Personnes âgées, handicapés, familles.		X
NF X 50-058:2003 Établissements d'hébergement pour personnes âgées – cadre éthique et engagements de service	Direction d'établissement, personnel, résidents, familles.		X

Tableau 1. Référentiels de spécifications et/ou d'exigences (suite)

DOCUMENT NORMATIF	PARTIES PRENANTES	TYPE	
NF X 50-151:2007 Management par la valeur – Expression fonctionnelle du besoin et cahier des charges fonctionnel – Exigences pour la validation du besoin à satisfaire dans le processus d'acquisition ou d'obtention d'un produit	Concepteurs de tous types de produits, systèmes, processus et activités mis en œuvre par un organisme, partenaires internes et externes.	X	
AC X 50-340:2006 Commerce équitable - Les trois principes du commerce équitable - Les critères applicables à la démarche du commerce équitable	Producteurs, entreprises, distributeurs, consommateurs, associations, ONG, Pouvoirs publics.	X	
FD X 50-605:2008 Management de la logistique – Performance logistique : de la stratégie aux indicateurs – Approche générale	Pour toute entreprise publique ou privée, responsables des activités logistiques de biens et de services.	X	
NF X 50-700:2006 Qualité des services Démarche d'amélioration de la qualité du service – Le référentiel et engagements de service – Préconisations	Personnels impliqués dans les activités de service, entreprises, clients, partenaires.	X	
NF X 50-722:2005 Qualité des services - Mesure et surveillance pour l'amélioration de la qualité de service - Préconisations	Prestataires de services publics ou privés, clients.	X	
NF X 50-730:2009 Activités des offices de tourisme. Caractéristiques des engagements de services des offices de tourisme	Direction et personnel des offices, prestataires, usagers, collectivités locales, Pouvoirs publics.		X

Tableau 1. Référentiels de spécifications et/ou d'exigences (suite)

DOCUMENT NORMATIF	PARTIES PRENANTES	TYPE	
AC X 50-740:2006 Gouvernance des associations	Toutes associations loi 1901 et organismes de nature proche, adhérents, personnels, bénévoles.		X
BP X 50-775:2009 Formation et prestations sur mesure pour adultes – Engagements de service	Opérateurs de formation, financeurs, prescripteurs, bénéficiaires des prestations, responsables ressources humaines.		X
AC X 35-501:2006 Label tourisme et handicap – Exigences	Organisateurs de lieux de vacances, clientèles en situation de handicap.		X
NF X 50-783:2010 Accessibilité - Organismes handi-accueillants - Exigences et recommandations pour la prise en compte des handicaps dans les organismes	Tout organisme souhaitant intégrer la dimension du handicap dans l'ensemble de ses processus, personnels, personnes handicapées, collectivités.	X	
NF X 50-784:2008 Promotion de la diversité – Politique des Ressources Humaines pour la promotion de la diversité et la prévention des discriminations – Critères et engagements	Direction des entreprises et organismes, DRH, personnels, partenaires sociaux.	X	
NF X 50-798:2003 Services des Centres de Relation Client – Engagements de service	Prestataires, représentants de consommateurs, utilisateurs du service, prescripteurs, experts.		X
Pr EN 16114:2010 Services de conseils en management (voir § 4 sur l'éthique)	Clients et prestataires de services de conseils en management.	X	

Tableau 1. Référentiels de spécifications et/ou d'exigences (suite)

DOCUMENT NORMATIF	PARTIES PRENANTES	TYPE	
NF EN 13816:2002 Transport - Logistique et services - Transport public de voyageurs - Définition de la qualité de service, objectifs et mesures	Opérateurs du transport public de voyageurs, clients, consommateurs, collectivités locales.		X
NF EN 15140:2006 Transport public de voyageurs - Exigences fondamentales et recommandations pour les systèmes de mesure de la qualité réalisée	Prestataire de service ou tierces parties effectuant des mesures.		X
NF ISO 20252:2007 Études de marché, études sociales et d'opinion - Vocabulaire et exigences de service	Entreprises et professionnels réalisant des études de marché, des études sociales et d'opinion.		X
NF ISO 26362:2009 «Access panels» pour les études de marché, études sociales et d'opinion - Vocabulaire et exigences de service	Organismes utilisateurs ou fournisseurs d'« access panels » pour les études de marché, études sociales et d'opinion.		X
NF ISO 15392:2008 Développement durable dans la construction - Principes généraux	Tous acteurs concernés par le cycle de vie des bâtiments individuels/collectifs et ouvrages de construction, et par les matériaux, produits, services et processus liés.		X
NF X 60-200:2008 Maintenance - Documentations techniques associées à un bien tout au long de son cycle de vie	Rédacteurs de la documentation technique d'un bien, utilisateurs, agents de maintenance…	X	

Tableau 1. Référentiels de spécifications et/ou d'exigences (suite)

DOCUMENT NORMATIF	PARTIES PRENANTES	TYPE	
NF X 05-050:2000 Symboles graphiques et pictogrammes - Identification des services et produits accessibles à toutes personnes présentant des difficultés de repérage spatio-temporel et d'apprentissage de la lecture - Pictogramme d'accueil, d'accompagnement et d'accessibilité	Personnes présentant des difficultés de lecture, de compréhension, de communication ; - relationnelles ou comportementales, de repérage spatio-temporel.	X	
NF EN ISO 6385:2004 Principes ergonomiques de la conception des systèmes de travail	Professionnels qui traitent des sujets relatifs à l'ergonomie, aux systèmes de travail et aux situations de travail, concepteurs de produits.	X	
NF EN 13921:2007 Équipements de protection individuelle – Principes ergonomiques	Concepteurs d'équipements de protection individuelle, utilisateurs.		X
NF EN 614-1:2009 Sécurité des machines – Principes ergonomiques de conception – Partie 1 : Terminologie et principes généraux	Concepteurs de machines, utilisateurs, responsables sécurité, CRAM, Pouvoirs publics.		X
FD ISO/CEI Guide 50:2002 Aspects liés à la sécurité – principes directeurs pour la sécurité des enfants	Concepteurs, architectes, fabricants, prestataires de services, spécialistes de la communication, chargés de politiques en matière de sécurité des enfants.	X	
NF ISO/CEI 27001 : 2007 Technologies de l'information – Techniques de sécurité – Systèmes de management de la sécurité de l'information – Exigences	Tous types d'organismes publics ou privés, les actifs, les parties intéressées.	X	

Tableau 1. Référentiels de spécifications et/ou d'exigences (fin)

DOCUMENT NORMATIF	PARTIES PRENANTES	TYPE	
NF EN ISO 22000:2005 Systèmes de management de la sécurité des denrées alimentaires - Exigences pour tout organisme appartenant à la chaîne alimentaire	Organismes impliqués dans la chaîne alimentaire, consommateurs et autres parties intéressées.		X
NF EN 9100:2010 Série aérospatiale – Système de management de la qualité – Exigences des Organisations pour l'Aviation, l'Espace et la Défense	Acteurs de l'industrie aéronautique, spatiale et de défense, direction, personnel, responsable qualité, pilotes, auditeurs, clients.		X
FD ISO/TS 16949:2009 Systèmes de management de la qualité – Exigences particulières pour l'application de l'ISO 9001:2008 pour la production de série et de pièces de rechange dans l'industrie automobile	Fournisseurs du secteur automobile, centres d'études et de conception, centres de distribution, responsables qualité, personnel, clients.		X
NF EN ISO 13485:2004 Dispositifs médicaux – Systèmes de management de la qualité – Exigences à des fins réglementaires	Fabricants de dispositifs médicaux, et de services associés, bureaux d'étude, distributeurs, clients, pouvoirs publics.		X

Tableau 2. Guide et recommandations

DOCUMENT NORMATIF	PARTIES PRENANTES	TYPE	
Référence, date de publication, titre *AC : accord* *GA : guide d'application* *BP : référentiel de bonnes pratiques* *FD : fascicule de documentation* *NF : norme homologuée* *Pr : projet*	*Internes et Externes* *Les principales parties prenantes concernées par le document sont indiquées, à titre non exhaustif*	*général*	*sectoriel*
FD X 30-021:2003 – SD 21000 Développement durable – Responsabilité sociétale des entreprises – Guide pour la prise en compte des enjeux du développement durable dans la stratégie et le management de l'entreprise	Responsables et décideurs d'entreprises, souhaitant adapter leur système de management aux objectifs du développement durable, direction, managers, personnel et ses représentants, toutes parties prenantes externes	X	
AC X 30-022:2006 Développement durable et responsabilité sociétale - SD 21000 appliqué aux collectivités territoriales - Guide pour la prise en compte des enjeux du développement durable dans la stratégie et le management des collectivités territoriales	Collectivités locales, élus, personnel et ses représentants, fournisseurs, usagers, acteurs du développement territorial, média locaux		X
FD X 30-023:2006 Développement durable – Responsabilité sociétale – Document d'application du SD 21000 – Guide pour l'identification et la hiérarchisation des enjeux de développement durable	Direction d'entreprises, mais ouverts aux autres types d'organismes, responsables développement durable, consultants, toutes parties prenantes internes et externes	X	
BP X 30-120:2006 Énergie - Diagnostic énergétique dans l'industrie	Entreprises, bureaux d'études ou de contrôle, conseils, exploitants et agents de maintenance, fournisseurs d'énergie, fournisseurs de biens d'équipements, Pouvoirs publics.	X	

Tableau 2. Guide et recommandations (suite)

DOCUMENT NORMATIF	PARTIES PRENANTES	TYPE	
FD X 30-205:2007 Système de management environnemental – Guide pour la mise en place par étapes d'un système de management environnemental	Direction d'organisme, responsable environnement, personnel, collectivités, riverains, Pouvoirs publics	X	
GA X 30-460:2003 Systèmes de management environnemental - Guide d'application de la norme ISO 14001 aux centres de stockage de déchets	Centres de stockage de déchets, direction, responsables environnement, personnels, parties prenantes externes		X
GA X 30-470:2003 Systèmes de management environnemental - Guide d'application de l'ISO 14001 pour le secteur de l'eau potable	Acteurs du cycle de l'eau, agences, hygiénistes et techniciens municipaux, association environnementale, association de consommateurs		X
GA X 30-471:2003 Systèmes de management environnemental - Guide d'application de l'ISO 14001 pour l'assainissement	Acteurs du cycle de l'eau, agences de l'eau, hygiénistes et techniciens municipaux, associations de protection de l'environnement, associations de consommateurs		X
GA X 30-550:2003 Systèmes de management environnemental - Guide d'application à la norme ISO 14001 aux collectivités territoriales - Recommandations pour une mise en place au sein d'une collectivité ou un de ses services et approche pour une mise en application sur un territoire	Collectivités territoriales, opérateurs de l'aménagement du territoire, parcs naturels régionaux, pays, agglomérations… et fournisseurs, usagers, associations locales		X

Tableau 2. Guide et recommandations (suite)

DOCUMENT NORMATIF	PARTIES PRENANTES	TYPE	
NF EN ISO 14004:2010 Systèmes de management environnemental Lignes directrices générales concernant les principes, les systèmes et les techniques de mise en œuvre	Tout organisme, direction, management, personnel, responsable environnement, collectivités locales, associations de protection de l'environnement	X	
Pr NF EN ISO 14006:2010 Systèmes de management environnemental - Lignes directrices pour incorporer l'éco-conception	Services conception et développement de tout organisme, responsables environnement, fournisseurs, clients, consommateurs	X	
NF EN ISO 14015:2010 Management environnemental - Évaluation environnementale de sites et d'organismes (EESO)	Parties intéressées par l'évaluation : représentant de l'entreprise, expert, commanditaire, riverains	X	
NF EN ISO 14031:2000 Management environnemental – Évaluation de la performance environnementale – Lignes directrices	Direction des organismes, responsables environnement, parties prenantes externes	X	
XP ISO/TR 14062:2003 Management environnemental - Intégration des aspects environnementaux dans la conception et le développement de produit	Professionnels en charge de la conception et du développement de produits, rédacteurs de la documentation	X	
NF EN ISO 14063:2010 Management environnemental – Communication environnementale – Lignes directrices et exemples	Pour tout organisme, direction, responsable environnement, direction communication, clients, ONG, association environnementale	X	
NF EN 62402:2008 Gestion de l'obsolescence - Guide d'application	Acteurs de toutes les phases du cycle de vie du produit, de l'amont à l'aval	X	

Tableau 2. Guide et recommandations (suite)

DOCUMENT NORMATIF	PARTIES PRENANTES	TYPE	
BP X 35-072:2005 Prise en compte de l'accessibilité – Signalétique	Utilisateurs, concepteurs, exploitants et gestionnaires	X	
BP X 35-073:2007 Prise en compte de l'accessibilité – Information	Tout organisme, publics à besoins particuliers et leurs représentants, concepteurs, responsables documentation et communication, collectivités locales, Pouvoirs publics.	X	
BP X 35-076:2008 Prise en compte de l'accessibilité - Notices d'utilisation simplifiées	Personnes en situation de handicap, concepteurs et fabricants de produits, rédacteurs techniques, comités de normalisation, associations de consommateurs	X	
NF EN ISO 9004:2009 Gestion des performances durables d'un organisme - Approche de management par la qualité	Tout organisme, direction, managers, responsables qualité et DD, pilotes, auditeurs internes, personnel et représentants, clients	X	
XP X 50-053 : 1998 Prestations de veille – Prestations de veille et prestations de mise en place d'un système de veille (norme expérimentale)	Tous organismes publics et privés, documentalistes, veilleurs, responsables juridiques, responsables qualité, environnement ou sécurité, prestataires, partenaires, concurrents	X	
FD X 50-117:2003 Management de projet – Gestion du risque – Management des risques d'un projet	Tout organisme, actionnaire, commanditaire, direction, responsables de projet, équipes, partenaires	X	

Tableau 2. Guide et recommandations (suite)

DOCUMENT NORMATIF	PARTIES PRENANTES	TYPE	
FD X 50-127:2002 Outils de management – Maîtrise du processus de conception et développement	Tout organisme, direction, responsables R & D, responsables innovation, bureaux d'études,	X	
FD X 50-128:2003 Outils de management – Lignes directrices pour le processus achat et approvisionnement	Tout organisme, direction, responsable achats, fonctions logistiques, fournisseurs, clients, consommateurs	X	
FD X 50-135:2009 Lignes directrices pour l'intégration des enjeux du développement durable dans la fonction achats	Tout organisme, direction, responsable achats, fonctions logistiques, fournisseurs, clients, consommateurs	X	
FD X 50-137:2006 Management de projet – Management des coûts	Tout organisme, responsables de projets, partenaires, sous-traitants, fournisseurs, clients	X	
FD X 50-138:2006 Management de projet – Management des délais – Organisation, planification, coordination	Tout organisme, responsables de projets, partenaires, sous-traitants, fournisseurs, clients	X	
FD X 50-158:2007 Management par la valeur – Apports du management par la valeur aux processus de l'entreprise	Acteurs en phase amont des projets, désirant apporter de l'objectivité et de la créativité dans l'expression des finalités	X	
FD X 50-171:2000 Système de management de la qualité – Indicateurs et tableaux de bord	Tout organisme, direction, responsables d'unités, responsables de démarches de progrès, pilotes, auditeurs	X	
FD X 50-172 : 1999 Management de la qualité – Enquête de satisfaction des clients	Tout organisme, prestataires, clients : patients, abonnés, bénéficiaires, usagers…	X	

Tableau 2. Guide et recommandations (suite)

DOCUMENT NORMATIF	PARTIES PRENANTES	TYPE	
FD X 50-173 : 1998 Management de la qualité – Principes, acteurs et bonnes pratiques – Guide d'autoévaluation	Organismes en démarche de progrès, direction, managers, personnel et ses représentants, auditeurs, clients	X	
FD X 50-176:2005 Outils de management - Management des processus	Tout organisme, direction, unités, responsables qualité, pilotes, auditeurs internes, personnels, clients	X	
FD X 50-179:2000 Management de la qualité – Guide pour l'identification des exigences des clients	Tout organisme, prestataire de services & industries, services publics, collectivités locales, clients, consommateurs	X	
FD X 50-183:2002 Outils de management – Ressources humaines dans un système de management de la qualité – management des compétences	Tout organisme, direction, DRH, management, personnel et ses représentants, responsable qualité, sous-traitants, clients	X	
FD X 50-185:2004 Outils de management – Management de l'information	Direction de tout organisme, fonctions opérationnelles et de support, partenaires, clients	X	
FD X 50-186:2005 Système de management – Lignes directrices pour la mise en place d'un processus d'auto-évaluation	Direction de tout organisme, managers, personnel et ses représentants, clients, fonctions support, auditeurs	X	
FD X 50-190:2000 Outils de management – Capitalisation d'expérience	Tout organisme, direction, management, personnel, responsable R & D, clients	X	

Tableau 2. Guide et recommandations (suite)

DOCUMENT NORMATIF	PARTIES PRENANTES	TYPE	
FD X 50-193:2006 Outils de management – Relations mutuellement bénéfiques : facteur de croissance durable – Lignes directrices pour une approche des relations mutuellement bénéfiques entre organismes	Tout organisme, direction, responsable achat, responsable qualité, fournisseurs, sous-traitants, partenaires, clients	X	
FD X 50-195:2005 Systèmes de management – Lignes directrices pour le management d'un organisme	Direction de tout organisme, managers, personnel et ses représentants	X	
FD X 50-198:2009 Qualité et management – Lignes directrices pour le développement de synergies entre systèmes de management au sein des organismes – Cas particulier du système de management de la qualité et du contrôle interne	Direction de tout organisme, directeurs financiers, responsables qualité, contrôleurs internes, auditeurs internes et externes	X	
GA X 50-552:2004 Systèmes de management de la qualité Guide d'application de l'ISO 9001 dans des organismes de recherche - Spécificités de la recherche et illustrations de l'application de l'ISO 9001	Organismes de recherche publics et privés, universités, laboratoires, directions, présidents de centres, directeurs d'unité, chercheurs, commanditaires, partenaires, clients		X
FD X 50-680 : 1998 Management par la qualité et la mercatique totales – Outil d'aide au management	Managers d'organismes de tout type, directions stratégiques et marketing, clients	X	
NF X 50-720:2004 Qualité des services – Préconisations pour la conception et l'amélioration de l'accueil – Lignes directrices	Entité accueillant des publics, direction, client, prospect, usager, visiteur…	X	

Tableau 2. Guide et recommandations (suite)

DOCUMENT NORMATIF	PARTIES PRENANTES	TYPE	
FD X 50-808:2000 Qualité des services dans les transports – Identification des critères de qualité pour le transport de voyageurs – Guide d'application	Opérateurs du transport public de voyageurs, clients, consommateurs, collectivités locales, associations		X
AC X 50-818:2009 Guide pour améliorer votre performance - Démarche qualité par étapes	Dirigeants, en particulier ceux des PME, TPE ainsi que les artisans, personnel, clients, auditeurs	X	
FD ISO 10001:2008 Management de la qualité – Satisfaction du client – Lignes directrices relatives aux codes de conduite des organismes	Tout organisme, direction, personnels, responsable qualité, clients, fournisseurs, associations d'industriels, associations de consommateurs	X	
FD ISO 10002:2004 Management de la qualité – Satisfaction du client – Lignes directrices pour le traitement des réclamations dans les organismes	Tous organismes, direction, personnel, responsable qualité, clients, associations de consommateurs	X	
FD ISO 10003:2008 Management de la qualité – Satisfaction du client – Lignes directrices relatives à la résolution externe de conflits aux organismes	Tout organisme, direction, managers, responsable qualité, personnel et ses représentants, clients, autres parties prenantes externes	X	
FD ISO 10005:2005 Systèmes de management de la qualité – Lignes directrices pour les plans qualité	Tout organisme, concepteurs et réalisateurs du produit, personnel, clients	X	
FD ISO 10006:2003 Systèmes de management de la qualité – Lignes directrices pour le management de la qualité dans les projets	Tout organisme, direction, responsables projets, commanditaires, équipes, partenaires, fournisseurs, clients	X	

Tableau 2. Guide et recommandations (suite)

DOCUMENT NORMATIF	PARTIES PRENANTES	TYPE	
ISO 10014:2006 (en anglais) Management de la qualité – Lignes directrices pour réaliser les avantages financiers et économiques	Tout organisme, direction, actionnaire, responsable financier, managers, responsable qualité, client	X	
FD ISO 10019:2005 Lignes directrices pour la sélection de consultants en systèmes de management de la qualité et pour l'utilisation de leurs services	Organismes, direction, managers, consultants externes, services achats	X	
NF EN ISO 19011:2002 Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management de la qualité et/ou de management environnemental	Tout organisme, direction, responsables de démarches de progrès, pilotes, auditeurs internes et externes, clients (ouvert à tout référentiel)	X	
NF EN 15459:2009 Performance énergétique des bâtiments - Procédure d'évaluation économique des systèmes énergétiques des bâtiments	Gestionnaires de bâtiment, concepteurs, utilisateurs, associations de consommateurs, collectivités locales, Pouvoirs publics		X
GA P 01-030:2003 Système de management environnemental - Qualité environnementale des bâtiments - Système de management environnemental pour le maître d'ouvrage : opérations de construction, adaptation ou gestion des bâtiments - Cadre de conception et de mise en œuvre pour la démarche HQE	Maîtres d'ouvrage, maîtres d'œuvre du bâtiment, entreprises, second œuvre, industries, exploitants, utilisateurs, associations de consommateurs, collectivités locales, Pouvoirs publics		X

Tableau 2. Guide et recommandations (fin)

DOCUMENT NORMATIF	PARTIES PRENANTES	TYPE	
NF V01-007:2004 Système de management de la qualité et de l'environnement de la production agricole - Modèle pour la maîtrise des engagements réciproques entre les producteurs et une structure organisée de production agricole pour répondre aux attentes des clients et parties intéressées	Structures organisées de production agricole, clients, producteurs (notion de contrat d'engagements réciproques et de renforcement de la confiance)		X
OHSAS 18002:2007 Systèmes de management de la santé et de la sécurité au travail – Lignes directrices pour la mise en œuvre de OHSAS 18001 (spécification internationale disponible auprès d'AFNOR)	Entreprises et organismes, personnel, partenaires sociaux, CRAM, inspecteurs du travail, Pouvoirs publics	X	
FD X 50-252:2006 Management du risque – Lignes directrices pour l'estimation des risques	Tout organisme, direction, actionnaires, managers, personnel et ses représentants, clients, consommateurs	X	
ISO/PAS 22399:2007:2007 Sécurité sociétale - Lignes directrices pour être préparé à un incident et gestion de continuité opérationnelle (spécification internationale disponible auprès d'AFNOR)	Tout organisme, actionnaires, direction, personnel et ses représentants, partenaires fournisseurs, clients, collectivités locales	X	
BP Z 74-500:2002 Sécurité des informations stratégiques – Qualité de la confiance – Comment préserver la confidentialité des informations	Tout organisme, actionnaires, direction, personnel et ses représentants, service informatique, fournisseurs, clients, collectivités locales	X	

Tableau 3. Documents de bonnes pratiques et de retours d'expériences

DOCUMENT NORMATIF	PARTIES PRENANTES	TYPE	
Référence, date de publication, titre *AC : accord* *GA : guide d'application* *BP : référentiel de bonnes pratiques* *FD : fascicule de documentation* *NF : norme homologuée* *Pr : projet*	*Internes et Externes* *Les principales parties prenantes concernées par le document sont indiquées, à titre non exhaustif*	*général*	*sectoriel*
BP X 30-025:2010 Bonnes pratiques pour la transparence de l'affichage des conditions sociales de production et de mise à disposition des produits	Entreprises, distributeurs, fournisseurs, clients, associations de consommateurs, ONG, Pouvoirs publics	X	
AC X 30-121:2009 Énergie - Diagnostic énergétique dans l'industrie - Expérimentation dans les entreprises agroalimentaires en Bretagne	Entreprises agroalimentaires, direction, personnel, clients, distributeurs, associations de consommateurs, associations environnementales		X
BP X 30-206-1:2007 Bonnes pratiques pour la mise en place par étapes d'un système de management à destination de l'imprimerie - Partie 1 : mise en place par étapes d'un système de management environnemental	Imprimeurs souhaitant disposer d'une lecture adaptée du document FD X 30-205 (*voir tableau 2 de la présente Annexe*), personnel, clients, fournisseurs, collectivités locales, riverains		X

Tableau 3. Documents de bonnes pratiques et de retours d'expériences (suite)

DOCUMENT NORMATIF	PARTIES PRENANTES	TYPE	
BP X 30-206-2:2007 Bonnes pratiques pour la mise en place par étapes d'un système de management à destination de l'imprimerie - Partie 2 : mise en place de bonnes pratiques pour la santé-sécurité au travail	Imprimeurs souhaitant mettre en place par étapes de bonnes pratiques santé-sécurité au travail, personnel et ses représentants, clients, CRAM, pouvoirs Publics		X
NF X 30-504:2006 Déchets d'activités de soin – Bonnes pratiques de collecte des déchets d'activités de soins à risques infectieux	Établissements de santé, agents de santé, personnel, prestataires de collecte, prestataires de transport et emballage, patients, citoyens		X
AC X 50-178:2002 Management de la qualité – management des processus – Bonnes pratiques et retours d'expérience	Tout organisme, direction, responsable qualité, responsable d'activités, pilotes de processus, auditeurs qualité, personnel, clients	X	
AC X 50-184:2004 Prise en compte des compétences dans le management de l'entreprise – Bonnes pratiques et retours d'expériences	Tout type d'organisme, surtout les PME : direction, responsables d'activités, DRH, auditeurs internes, personnel et ses représentants	X	
AC X 50-194:2006 Outils de management – management de l'information stratégique – Bonnes pratiques et retours d'expérience	Tout organisme, direction, entités en lien avec l'extérieur service informatique, partenaires, clients	X	
AC X 50-200:2003 Systèmes de management intégré – Bonnes pratiques et retours d'expérience	Tout organisme, direction, responsable d'activités, responsables qualité, environnement ou sécurité, auditeurs internes, personnel et ses représentants, clients	X	

Tableau 3. Documents de bonnes pratiques et de retours d'expériences (suite)

DOCUMENT NORMATIF	PARTIES PRENANTES	TYPE	
BP X 50-752:2009 Dispositifs Académiques de Validation des Acquis (DAVA) Validation des acquis de l'expérience France VAE +	Prestataires d'accueil et d'accompagnement de suivi des candidatures, jurys, corps d'inspection, Divisions des examens		X
AC X50-782:2007 Engagements des entreprises de l'agglomération de Marseille - Actions menées en faveur de l'insertion professionnelle	Organisme agissant pour l'insertion professionnelle, habitants du territoire, collectivités locales et acteurs du développement local, clients	X	
BP X 50-786:2009 Formalisation de la méthode de l'association Nos Quartiers ont des Talents - Insertion des jeunes diplômés issus des quartiers, dans les entreprises	Jeunes diplômés, entreprises locales, habitants des quartiers, collectivités locales, patronat, associations de DRH	X	
AC X 50-814:2009 Fédération française de Cyclotourisme - Démarche de progrès - S'engager pour réussir l'accueil des pratiquants	Membres de la Fédération française de cyclotourisme, personnel salarié, pratiquants, structures locales		X
AC X 50-835:2002 Démarche qualité pour un tourisme durable dans les sites du Réseau Culturel Terre Catalane	Sites du Réseau Culturel Terre Catalane, visiteurs, collectivités, acteurs du développement local		X
AC X 50-850:2003 Opérateur urbain – Valeurs éthiques, engagements de service et démarche partenariale	Bailleurs sociaux, élus locaux, habitants, clients et partenaires		X

Tableau 3. Documents de bonnes pratiques et de retours d'expériences (fin)

DOCUMENT NORMATIF	PARTIES PRENANTES	TYPE	
AC X 50-885:2010 Prestations des associations de gestion et de comptabilité – Accompagnement global de l'entreprise par les associations d'expertise-comptable – Service des AGC	Associations de Gestion et de Comptabilité, leurs adhérents, à toutes les étapes de la vie de l'entreprise		X
FD S 99-130:2002 Lignes directrices pour la mise en œuvre d'un système qualité dans un établissement de santé	Établissements de santé, direction, responsable qualité, managers, personnel, auditeurs, patients, autres clients externes		X
FD S 99-135:2003 Guide de management environnemental appliqué aux établissements de santé	Établissements de santé, direction, responsable environnement, managers, personnel, auditeurs, patients, clients externes		X
BP Z 74-700:2007 Plan de Continuité d'Activité (PCA)	Tout organisme, direction, responsable financier, managers, personnel, clients	X	